

**Päivi Heikura**

**TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA HYRYNSALMEN KUNNALLE**

Restonomi

(ylempi AMK)

Kevät 2016



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Heikura Päivi**

**Työn nimi:** Työhyvinvointisuunnitelma Hyrynsalmen kunnalle

**Tutkintonimike: Restonomi (ylempi AMK)**

**Asiasanat:** Työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, kuntatyö, työkyky, työtyytyväisyys

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka tavoitteena oli laatia työhyvinvointia tukeva, kehittävä ja edistävä suunnitelma Hyrynsalmen kunnan henkilöstölle. Teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä- ja motivaatiosta, työkyvystä, työsuojelusta ja työterveyshuollosta, työilmapiiristä sekä tiedonkulusta ja esimiestyöskentelystä. Työssä paneudutaan myös kuntatyön tämänhetkiseen nykytilaan, ja se käsittää palvelutarpeiden muuttumisen, ikääntymisen, taloudelliset resurssit sekä strategisen hyvinvoinnin ja uudenlaisen johtamisen.

Opinnäytetyö perustuu konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Hyrynsalmen kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi tehtiin kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kysely toteutettiin sähköisellä webropol-työkalulla helmikuussa 2016. Konstruktivisen tutkimusmenetelmän avulla saatiin selville työhyvinvointikyselyssä esiin nousseet kehitettävät asiat, joita lähdettiin työstämään ja kehittämään teoreettisen tiedon ollessa taustalla.

Keskeisimpiä kehittämiskohteita olivat palautejärjestelmän kehittäminen, työkykyä ylläpitävän toiminnan vapaamuotoisuuden ja toiminnan lisääminen, tiedonkulun tehostaminen sekä työyhteisön ilmapiirin kehittäminen. Ikäjohtamisen merkitys täytyy huomioida työyhteisössä korkean keski-ikävuoksi.

Hyrynsalmen kunnan työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aloitettiin maaliskuussa 2016 laajennetun johtoryhmän kesken. Keskeisimpien kehittämistoimenpiteitä vaativien asioiden työstämiseksi laadittiin yhteistyössä konkreettisia toimenpiteitä kehittämissuunnitelmaan. Asioiden eteenpäin viemiseksi kirjattiin ylös toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt ja arviointimenetelmä.

Tutkijan mukana oleminen kehittämisprosessissa päättyi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimiseen. Tästä eteenpäin toimeksiantaja jatkaa työhyvinvointisuunnitelman työstämistä ja jalkauttamista käytäntöön yhteistyössä Hyrynsalmen kunnan laajennetun johtoryhmän kanssa.

## ABSTRACT

**Author:** Heikura Päivi

**Title of the Publication:** Occupational Wellbeing Plan for the Municipality of Hyrynsalmi

**Degree Title:** Master Degree Programme In Tourism

**Keywords:** occupational wellbeing, occupational wellbeing plan, municipality work, work capacity

This thesis was conducted as a development task with the purpose of presenting an occupational wellbeing plan that would increase wellbeing of employees in Hyrynsalmi municipality. A theoretical framework consists of occupational wellbeing and other closely related topics. In the thesis, a view of the current status of municipality work is also presented.

The thesis is based on a constructive research method. The current status of the occupational wellbeing was conducted based on the results of a quantitative survey, performed in February 2016. With the help of the constructive research method, development goals were first defined based on the results of the survey, and then the development was started with the theoretical information in the background..

The development goals included building a feedback system, increasing the amount of action to sustain work capacity, increasing the information flow efficiency, and developing the atmosphere inside the work community. Also, leadership of different age groups should be focused more thoroughly due to the high age average.

The making of the occupational wellbeing plan for the Hyrynsalmi municipality was started in March 2016 at the extended steering group. To ensure progress with the development goals, a detailed action plan was made including timetable, responsibilities, and assessment criteria for each action. The common development process was finished after the plan was conducted. The plan is now executed and developed further by the client in cooperation with the extended steering group.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	3
1.2 Tutkimuksen rajausta ja tutkimusongelma .....	3
2 TYÖHYVINVOINTI .....	5
2.1 Maslow'n tarvehierarkia ja siitä johdettu työhyvinvoinnin portaat -malli .....	7
2.2 Työtyytyväisyys ja -motivaatio .....	12
2.3 Työkyky .....	16
2.4 Työsuojelu ja työterveyshuolto .....	18
2.5 Työilmapiiri .....	20
2.6 Esimiestyöskentely ja tiedonkulku .....	22
3 KUNTATYÖN NYKYTILA .....	25
3.1 Palvelutarpeiden muuttuminen .....	25
3.2 Ikääntyminen .....	26
3.3 Taloudelliset resurssit .....	28
3.4 Strategisen hyvinvoinnin ja uudenlaisen johtaminen .....	29
3.5 Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista .....	31
4 TUTKIMUS .....	33
4.1 Tutkimusmenetelmä .....	33
4.2 Kvantitatiiviset menetelmät .....	35
4.3 Kyselytutkimus .....	37
4.4 Mittarin laadinta .....	39
4.5 Aineiston keruu ja analysointi .....	40
4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	41
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	43
5.1 Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus .....	44
5.2 Johtaminen ja esimiestyö .....	47
5.3 Työn kuormittavuus .....	47
5.4 Tiedonkulku ja ammatillinen osaaminen .....	49

5.5 Työkyky ja -olot.....	50
5.6 Avoimet kysymykset .....	51
6 TULOSTEN YHTEENVETO.....	55
6.1 Taustatiedot.....	55
6.2. Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus .....	55
6.3 Johtaminen ja esimiestyö.....	56
6.4 Työn kuormittavuus .....	57
6.5 Tiedonkulku ja ammatillinen osaaminen .....	58
6.6 Työkyky ja -olot.....	59
7 HYRYNSALMEN KUNNAN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA .....	61
8 POHDINTA.....	69
LÄHTEET .....	73
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointia koskevat asiat ovat osa yritys vastuuta ja henkilöstöpolitiikkaa. Onnistunut työhyvinvointitoiminta on sekä henkilöstön että työnantajan yhteinen etu. Jatkuvasti käynnissä oleva työelämän murros merkitsee jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta tulevasta eri työyhteisöissä. Väestö ikääntyy, minkä vuoksi henkilöstön työkykyyn ja haluun pysyä työelämässä pidempään kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota. Työhyvinvoinnilla on tässäkin mielessä tärkeä merkitys.

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja sen edistämisessä on kyse yksinkertaisista asioista, mutta usein ne jäävät organisaatioissa muun kehitystyön ulkopuolelle vähäisten resurssien takia eikä työhyvinvointia koskevilla asioilla koeta olevan suurta painoarvoa. Työhyvinvoinnin kokeminen on jokaiselle hyvin yksilöllistä työyhteisöissä. Työhyvinvointiin kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Se rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työyhteisön pelisäännöistä, toimivasta vuorovaikutuksesta, työn järjestelmällisestä organisoinnista, osaamisesta sekä myönteisestä organisaatiokulttuurista. Henkilöstö on organisaatioiden voimavara, johon kuuluu yrityksen osaaminen, tietämys, ammattitaito ja kokemus. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.)

Työhyvinvointi sisältää työterveyden ja -turvallisuuden, työympäristön riskienhallinnan ja työvälineiden käytettävyyden, muutostilanteisiin vaikuttavat tekijät sekä muita tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön kokemaan hyvinvointiin tai pahoinvointiin työyhteisössä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia ja työssäjaksamista Hyrynsalmen kunnassa henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen tueksi tehtiin kysely työhyvinvoinnin nykytilasta helmikuussa 2016.

Tutkimuksen alussa perehdytään työhyvinvoinnin teoriaan sekä käydään läpi kuntatyön nykytilannetta. Tämän jälkeen tarkastellaan työhyvinvointikyselyn tuloksia ja esitellään Hyrynsalmen kunnan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Hyrynsalmen kunta on pinta-alaltaan laaja, mutta väestöltään suhteellisen pieni, noin 2500 asukkaan maaseutumainen muuttotappiopaikkakunta, joka kuuluu aluekehitykseltään haasteelliseen Kainuun maakuntaan. Hyrynsalmen väestöllinen ja suhteellinen taloudellinen kehitys ovat olleet maamme heikoimpia 2000-luvun ajan. Etenkin nuoret ovat lähteneet alueelta pois opiskelupaikkojen vähäisyyden ja yksipuolisen työpaikkarakenteen vuoksi. Väestön ikärakenne on vanhusvoittoinen ja sairastavuus korkea. Työttömyys Hyrynsalmella on korkeammalla kuin Kainuussa keskimäärin. Eläkkeensaajia Hyrynsalmella on noin 42 % väestöstä, ja iäkkäämpien määrä kasvaa suhteellisen nopeasti, mikä aiheuttaa myös jatkossa paineita sosiaali- ja terveyspalveluille. (Hyrynsalmen kunnan talousarviosuunnitelma 2014.) Väestön ikärakenne vaikuttaa kunnan palvelurakenteeseen siten, että koulutuspalveluiden tarve vähenee, mutta vanhuspalveluiden tarve lisääntyy. Aluerakenteen luonne muuttuu, kun väestö vähenee ja asutus maaseutualueilla harvenee. Tämä luo paineita muun muassa maaseutualueiden palvelujen ylläpitämiseen. Julkisilla palveluilla on tärkeä rooli alueen työllistäjänä. Yhteiskunnallisissa palveluissa on töissä noin kolmannes työvoimasta, joista suurin osa kuntasektorilla (kunta ja Kainuun sote-kuntayhtymä). Tämä asettaa paikallisena työllistäjänä ja vastuullisena työllisyyden hoitajana kunnalle haasteita. (Hyrynsalmen kunnan talousarviosuunnitelma.)

Hyrynsalmen kunnassa myönteistä kehitystä tapahtuu ympärivuotisen matkailukeskuksen palveluissa. Lähitulevaisuudessa kunnan alueelle sijoittuvat tuulivoimahankkeet tuovat positiivisia taloudellisia ja työllisyysvaikutuksia. Hyrynsalmen kunnassa työskentelee yhteensä noin 100 työntekijää hallintopalveluissa, teknisissä palveluissa sekä sivistyspalveluissa. Palveluyksiköt tuottavat oman toimialueensa palvelut ja noudattavat hallintosäännöissä määriteltyä toiminta-ajatustaan. Paikallista kehittämistä tuetaan strategisella kehittämishanketoiminnalla, jonka tärkeimpiä tavoitteita ovat yrittäjyyden tukeminen sekä hyvinvoinnin ja työllisyyden edistäminen. Ikärakenne painottuu yhä iäkkäämpiin kuntalaisiin, mutta Hyrynsalmen kunnan ja kuntalaisten käytössä olevia palveluita joudutaan leikkaamaan taloudellisista syistä. Kuitenkin kuntalaisille tärkeät palvelut tullaan turvaamaan. Tulevaisuuden epävarmuustekijöinä ovat sote- ja itsehallintoalueiden kuntataloudelliset vaikutukset ja kuntalaisten käytössä olevien palveluiden taso. (Nurkkala 2015, 1 - 2.)

Suomen kansantalouden kasvuputki taittui syksyllä 2008, ja sitä seurannut talouden taantuma jatkunee Suomessa vielä useita vuosia. Valtion rahoitusaliijäämä tulee jatkumaan koko suunniteltukauden, mikä heijastuu kuntatalouteen. Aluetaloutta heikentää Suomen talouden rakenne, väestön ikääntyminen erityisesti muuttotappioalueilla, mikä näkyy alueiden välisissä tu-

loeroissa, joita valtionosuusleikkaukset kärjistävät. Kunnassa tarkastellaan ylikunnallisen toiminnan edellytyksiä ja vaikutuksia. Hieman positiivista kuvaa talouteen tuovat käynnissä olevat tuulivoimahankkeet, joilla on suuri merkitys kunnan verotulokertymään kuntatalouden tasapainottamisen kannalta. (Hyrnsalmen kunnanvaltuusto/kunnanhallitus 2015, 4.)

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Työhyvinvoinnin edistäminen on ajankohtainen asia yhteiskunnassamme. Sitä voidaan kehittää muun muassa johtamisen kautta ja vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen. Työntekijät tarvitsevat työyhteisötaitoja työskennellessään usein jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä. Hyrnsalmen kuntaan on tehty vuonna 2013 aktiivisen tuen malli esimiesten työkaluksi, mutta sitä ei ole otettu käyttöön. Hyrnsalmen kunnassa ei ole lainkaan työhyvinvointisuunnitelmaa, mikä on suurin syy opinnäytetyön valintaani. Työssäjaksaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen on minulle tärkeää, minkä takia mielelläni paneudun tämän kehittämistyön antamiin haasteisiin.

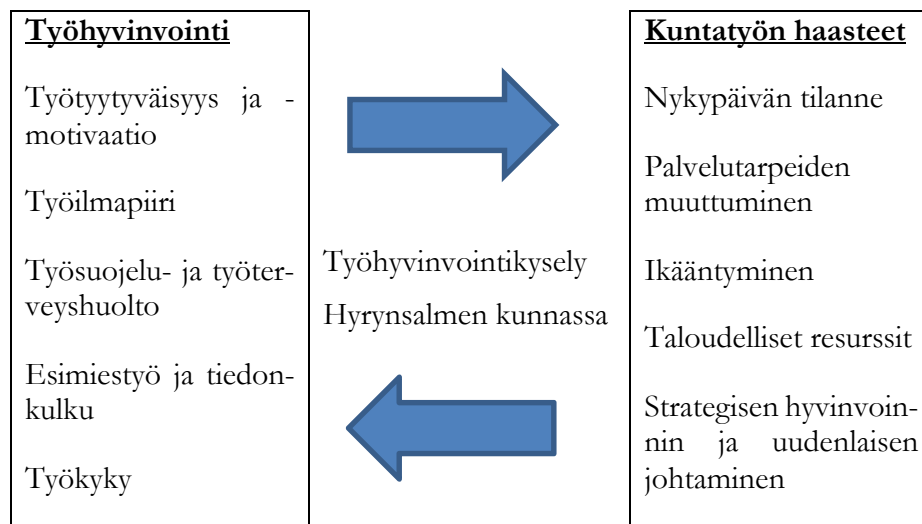
Tämä tutkimus on ajankohtainen kunta-alalla tapahtuvien muutosten vuoksi. Kunnat työllistävät huomattavan osan työikäisiä henkilöitä Suomessa. Muuttuvan maailman myötä kunta-työskentelyinkin täytyy muuttua ja pysyä ajan hermoilla. Talouden haasteellinen tilanne pakottaa kuntia tarkastelemaan toimintojaan muun muassa työhyvinvoinnin ja kehittymisen osalta. Suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa muutostoimia. (Koivuniemi 2004, 16.) Työelämän murros tarkoittaa jatkuvaa muutosta, asioiden keskeneräisyyttä ja perustehtävien muutosta, minkä vuoksi työpaikoilla korostuu ennakointi, ajan hermoilla oleminen sekä nopea reagointi muuttuvissa tilanteissa. Psykkisestä ja fyysisestä terveydestä huolta pitäminen on tärkeää jatkuvassa epävarmassa ja stressaavassa työyhteisössä. (Karasek & Theorell 1990; Mauno & Kinnunen 2005.)

### 1.2 Tutkimuksen rajausta ja tutkimusongelma

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan Hyrnsalmen kunnan palveluksessa olevalle henkilökunnalle. Opinnäytetyön väitekehystenä on työssäjaksaminen kunta-alalla. Kehittämissuunnitel-



maan otetaan keskeiset kehityskohteet, jotka nousevat esille koko kunnan palveluksessa olevalle henkilöstölle suunnattavassa työhyvinvointikyselyssä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämissuunnitelma, jonka avulla parannetaan työhyvinvointia Hyrynsalmen kunnassa. Tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevia hyviä työyhteisön toimintoja sekä edistää henkilöstön tarpeiden kautta nousseita asioita, jotka edistävät työssä jaksamista. Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin sekä kuntatyön nykypäivän tilaan. Tutkimuksella haetaan vastausta kysymyksiin, mikä on kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tila Hyrynsalmen kunnassa ja millaisia asioita kunnassa tulisi kehittää, jotta työhyvinvoinnin tila paranee. Tutkimuksen perustana käytetään työhyvinvointiin ja kuntatyöhön liittyvää kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia sekä julkaisuja. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön viitekehys.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia ja sen sisältöä koskevia määritelmiä löytyy useita, ja käsitettä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi käsittää sen, että hän voi työssään hyvin, on motivoitunut ja toimintakykyinen. Organisaation näkökulmasta katsottuna se käsittää sen, että työyhteisö tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, onnistumisia, kehitysmahdollisuuksia sekä turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Ojala 2003, 17; Suonsivu 2008, 6.) Hyvinvointi työpaikoilla ohjaa tuottavaan ja innovatiiviseen työskentelyyn ja vahvistaa sitä kautta kilpailukykyä organisaatioissa. Hyvinvointi pohjautuu työhön työpaikoilla, yhteiskunnassa sekä talouselämässä. (Työterveyslaitos 2013, 11.) Nämä asiat käsittävät fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen yhtäaikaisen tasapainon ja hyvinvoinnin kokemuksen työssä. (Ojala & Ahonen 2003, 17; Suonsivu 2008, 6.) Jokainen työntekijä on yksilö, joka ajattelee, käsittelee ja suhtautuu asioihin omalla tavallaan. Tämän vuoksi myös työolot, johtaminen ja haasteet koetaan eri tavalla, ja näitä asioita tulkitaan myös eri tavoin. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 12.)

Suomalaisen Työsuojelusanaston (2006, 114) mukaan työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysisenä ja psyykkisenä olotilana, joka on työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuus. Käsitteenä työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jota ei ole ihan yksinkertaista määritellä. Olennaista on yksilön kokemusperäinen tunne siitä, millaiseksi hän kokee olonsa töitä tehdessään. Yksilön kokonaisyhyvinvointiin vaikuttaa psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila niin yksityis- kuin työelämässä. Työhyvinvointia ei tarkastella pelkästään yksilötasolla, vaan sitä voidaan tarkastella laajemmin esimerkiksi työyhteisöittäin. (Ojala & Ahonen 2003, 89.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten työntekijän psyykkinen ja fyysinen terveys, sosiaaliset suhteet, yksilön minäkäsitys, elämäntilanne, esimiestyö, johtaminen sekä organisaatioon liittyvät asiat. Myös yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja työlaissa sääntö vaikuttavat hyvinvointiin. Tämän hetkinen vaikea globaalisti koskettava taloudellinen epävarmuus luo monelle paineita ja epävarmuutta omasta toimeentulostaan ja aiheuttaa näin työpahoinvointia. Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset elämänvaiheet menossa, jotka tuovat omia työhyvinvoinnin haasteita. Esimerkiksi pikkulapsivaihe, omaisten hoito tai iästä johtuvat vaivat tuottavat useimmille työhön lisäkuormitusta. (Mäkinen ym. 2015, 12.)

Työhyvinvointisuunnitelma on tulevaisuuteen suuntautuva kehittämistoimenpide, joka laaditaan aina työpaikan omista tarpeista ja lähtökohdista. Taustalla on nykytilan arviointi sekä mahdolliset aikaisemmat tutkimukset ja kartoitukset. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on tukea työyhteisöä kohti tavoitepäämäärää pohtien, mitkä asiat ja toimenpiteet lisäävät työyhteisön työhyvinvointia. Kehittämissuunnitelmassa kannattaa asettaa kehittämiskohteet tärkeysjärjestykseen ja huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet riittävän kattavasti. Organisaatioista tulisi riittävän monen osallistua kehittämiskohteiden valintaan ja toteuttamiseen laaditulla aikataululla. (Rauramo 2008, 181; Manka 2011, 92 - 94.) Työhyvinvoinnin perusta luodaan kuntastrategiassa (Suonsivu 2011, 70). Työhyvinvointia kehittämällä voidaan lisätä tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Edistämisen edellytyksenä on se, että johtamista, työoloja sekä henkilöstön osaamista ja toimintakykyä kehitetään samanaikaisesti. Työyhteisön hyvinvoinnin taustalla on jokaisen työssäkäyvän ihmisen hyvinvoinnin kehittäminen. (Vesterinen 2006, 86.)

Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia, ja sen kehittäminen ja ylläpitäminen edistävät henkilöstön jaksamista pidempään työelämässä. Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa omasta jaksamisestaan terveyden ja elintapojensa kautta. Työpaikka puolestaan on pääasiassa vastuussa johtamisesta, esimiestyöstä, osaamisen kehittämisestä sekä työoloihin liittyvistä asioista. Kuntatyönantajat ovat yleiskirjeessään antaneet suosituksen kunnille kehittää hyvinvointia suunnitelmallisesti sekä ennakoivasti, ja se suosittelee työhyvinvointia otettavaksi osaksi kuntien strategista toimintaa ja hyvää henkilöstöjohtamista. (Kuntatyönantajat, 2011.) Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisestä on tullut nykypäivänä keskeinen tulostekijä organisaation ja työyhteisön toiminnan kannalta (Mönkkönen & Roos 2010, 231). Työhyvinvointiin sijoitetut rahat tuottavat organisaatiolle 10 - 20 -kertaisen takaisinmaksun (Manka ym. 2010, 13). Työhyvinvointia ei voi kehittää työyksikön ulkopuolelta, mutta siihen voidaan antaa tukea ja luoda sen kehitysmahdollisuudet (Suonsivu 2011, 112).

## 2.1 Maslow'n tarvehierarkia ja siitä johdettu työhyvinvoinnin portaat -malli

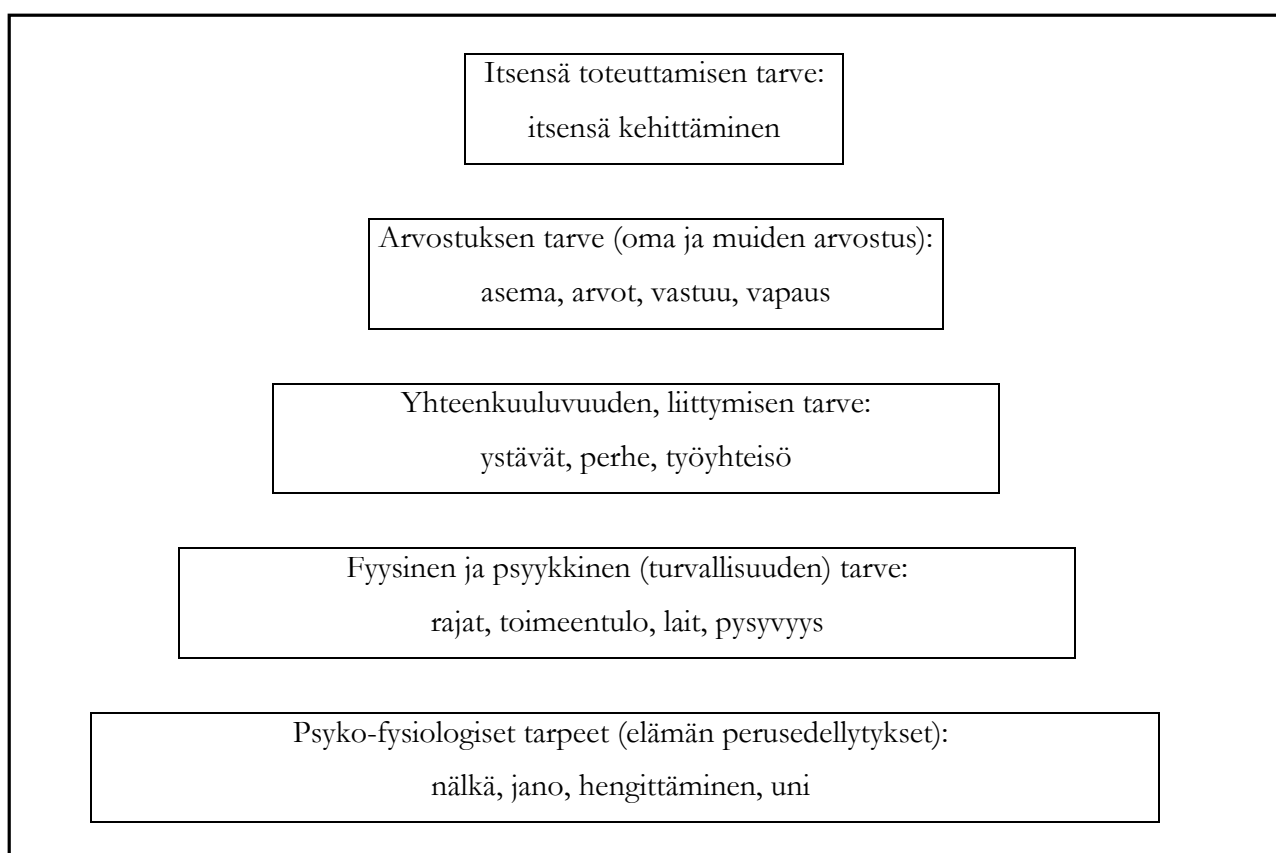
Abraham Maslow julkaisi tarvehierarkiansa vuonna 1954 teoksessaan *Motivation and Personality*. Teoria yhdistetään usein työhyvinvointiin, motivaatioon ja parhaiden mahdollisten tulosten aikaansaamiseen. Maslow käyttää teoriansa havainnollistamiseen pyramidia, jossa nousee porraskerrallaan ylöspäin. Pyramidin pohjalla ovat välttämättömät tarpeet, jotka ovat työhyvinvoinnin kannalta ehdottomia vähimmäisvaatimuksia. Pyramidi kohoaa ylöspäin, ja huipulla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ei voida saavuttaa ennen kuin kaikki viisi edellistä tarvetta on tyydytetty. (Suutarinen & Westerinen 2010, 19.) Maslow'n hierarkian viimeinen porraskerran ja huippu ovat englanniksi *Self-Actualization*, eli itsensä toteuttaminen. Tarpeeseen kuuluu halu oppia, kehittyä ja saavuttaa oma huippunsa. Viimeistä huippua ei saada koskaan täysin tyydytettyä, sillä kun huippu on saavutettu, etsitään tilalle uudet tavoitteet. Näin henkilön kasvu ja itsensä toteuttaminen jatkuu loputtomiin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 17.)

Abraham Maslow oli tunnettu motivaatioteoriaan pohjautuvan tarvehierarkian luoja, humanistisen psykologian tunnetuin ja tärkein teoreetikko. Humanistisen psykologian suuntaus painottaa ihmisen ainutlaatuisuutta, arvoa ja luovuutta. Maslow'n luoma motivaatioteoria (1940) perustuu viisiportaiseen tarpeiden luokitukseen, jonka mukaan ihmisten tarpeista koostuu ja muodostuu eräänlainen hierarkia, jossa ylimmällä tasolla olevan portaan tavoitteena ja eettisenä ihanteena on ihmisen itsensä toteuttamisen motiivi. (Suutarinen, & Westerinen 2010, 24; Liukkonen ym. 2006, 19.) Tämä erilaisista tarpeista lähtevä portaikko siis tunnetaan Maslow'n tarvehierarkian nimellä.

Portaikokkoon alimmalla tasolla sijaitsevat fysiologiset perustarpeet (*physiological needs*), jotka pyrkivät ylläpitämään elämää, kuten nälkä, jano ja uni. (Juuti 2011, 46). Nämä perustarpeet liittyvät elämän ylläpitämiseen. Toisella tasolla (*safety needs*) ovat psyykkisen ja fyysisen turvallisuuden ulottuvuudet, kuten työpaikka ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus. Kolmannelle tasolle (*love needs*) sijoittuvat liittymisen eli sosiaaliset tarpeet. Näihin lukeutuu muun muassa työyhteisöön kuuluminen, verkostot, yhteistyön ulottuvuudet sekä ihmissuhteet. (Rauramo

2012, 27.) Neljännellä portaalla (esteem needs) sijaitsee arvostuksen tarve, johon kuuluvat esimerkiksi arvot, palaute ja palkitseminen hyvästä suorituksesta. Korkeimmalle tasolle sijoittuu itsensä toteuttamisen tarve (need for self-actualization), kuten luovuus, vapaus, osaamisen hallinta ja -ylläpito. (Rauramo 2012, 27.) Lawlerin (1973, 24) mukaan Maslow käytti ”itsensä toteuttamisen” -käsitettä kuvatakseen ihmisten tarvetta kasvamiseen ja kehittymiseen. Työyhteisössä tämä tarkoittaa työntekijän toimimista motivoituneesti saadessaan toteuttaa itseään.

Maslow`n teorian mukaan seuraavalle portaalle ei voi päästä ennen kuin edellisten portaiden tarpeet on tyydytetty (Maslow 1987, 11 - 20). Kehusmaa (2012, 17) on todennut, että Maslow on myöhemmin täydentänyt malliaan niin, ettei aina alempien portaiden tarpeiden tarvitse olla täytetty, ennen kuin pääsee tarvehierarkian ylemmälle portaalle. Maslow`n tarvehierarkia on saanut osakseen myös arvostelua, koska teoriaa tukevia tutkimuksia on suhteellisen vähän. Toisissa tutkimuksissa on pystytty todistamaan, ettei kaikkien hierarkian alemmilla tasoilla olevien tarpeiden tarvitsekaan olla täysin tyydytettyjä, jotta pystyy siirtymään seuraavalle tasolle. (Lawler & Suttle 1975, 39 - 45.)



Kuvio 2. Abraham Maslow`n tarvehierarkia (Maslow 1987, soveltaen Kekäläinen 2012)

Päivi Rauramo (2004), Rauramo ja Louhevaara (2005), (kuvio 2) on luonut työhyvinvoinnin portaatt mallin työelämälähtöisin ajatuksin Työhyvinvoinnin portaatt -viisi vaikuttavaa askelta -teoksessa. Kyseinen malli kuvaa ihmisten fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tarpeita. Rauramon Työhyvinvoinnin portaatt mallissa peilataan tarvehierarkian mukaisia perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Maslow`n tarvehierarkia on mallissa pohjana, mutta lisäksi malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvoinnin malleja, ja se on yhdistetty toimivaksi kokonaisuudeksi. Rauramo on nimennyt portaatt uudelleen, jotta ne palvelisivat paremmin nykypäivän työelämän tarpeita. (Rauramo 2012, 13.)

Maslow`n tarvehierarkiaa voi käyttää, kun pohditaan työhyvinvoinnin taustoja. Tarvehierarkian lähtökohtana on, että ihmisen vapaa-aika vaikuttaa työhön sekä päinvastoin. Jos ihmisen vapaa-ajalla tapahtuu merkittäviä asioita, vaikuttaa se vääjäämättä myös työhön, luovuuteen, oppimiseen ja työmotivaatioon. Mikäli työ on liian kuormittavaa, se heijastuu negatiivisesti työntekijän vapaa-ajassa. (Suutarinen 2006, 101.) Rauramon (2012, 39) mukaan erilaisiin työntekijää kuormittaviin tekijöihin voi löytyä syy jostakin tarvehierarkian tasolta.

### *Fysiologiset tarpeet*

Maslow`n motivaatioteorian ensimmäisen portaatan muodostavat fysiologista elämää ylläpitävät perustarpeet. Perustarpeita ovat esimerkiksi tarve hengittää, syödä, juoda, nukkua ja ylläpitää ruumiinlämpöä sekä seksuaaliset tarpeet. Fysiologiset tarpeet ovat perustana kaikille muille tarpeille. (Maslow 1987, 11, 15, 20.) Rauramon (2004, 27, 30) Työhyvinvoinnin portaatt -mallissa fysiologiset perustarpeet on nimetty terveyden portaaksi, sillä ne ovat terveyden perusedellytyksiä. Rauramon mallissa psyko-fysiologiset perustarpeet on kuvattu sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta perustarpeita ovat työpaikkaruokailu, työnkuormitus ja työterveyshuolto. Työntekijän näkökulmasta terveelliset elämäntavat, kuten virikkeinen vapaa-aika, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja niiden hoito ovat perustarpeita. Henkilö tarvitsee vain johonkin asti näitä tarpeita, mutta niitä on kuitenkin tyydytettävä säännöllisin väliajoin. (Juuti 2011, 46).

### *Turvallisuuden tarve*

Toisessa portaassa Maslow`n tarvehierarkiassa on turvallisuuden tarve, johon sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä moraalinen turvallisuus sekä terveyteen ja omaisuuteen liittyvä turvallisuus. Maslow painotti sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta. Jokaisella on subjektiivinen kokemus turvallisuudesta tai turvattomuudesta. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat luonteeltaan pääasiassa psykologisia ja koskettavat meitä yksilöinä työelämässä, yhteiskunnassa sekä perheessä ja muissa sosiaalisissa suhteissa. Laki ja järjestys liittyvät lisäksi turvallisuuteen. Myös terveyteen, omaisuuteen ja rikoksien ehkäisyyn liittyvä turvallisuus mainitaan Maslow`n teoriassa. (Maslow 1987, 15; Juuti 2011, 46.) Rauramo toteaa, että pelko on merkittävä kehityksen ja hyvinvoinnin este (Rauramo 2004, 31).

### *Liittymisen tarve*

Maslow`n tarvehierarkian mukaan ihmisen tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen lisääntyy, kun kahden ensimmäisen portaan tarpeet ovat ainakin kohtuullisesti tyydytetyt (Maslow 1987, 14 - 18). Kolmannen portaan tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin työ- tai ammattiyhteisöön sekä johtaminen ja verkostoituminen. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet vapaa-ajalla sekä työssä. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssäjaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 30.) Työyhteisön kannalta liittymisen tarpeilla on suuri tehtävä ihmisen organisaatioon sosiaalistamisessa (Juuti 2011, 47). Rauramon (2008, 31) mukaan työelämässä yhteisöllisyys on helpommin ymmärrettävissä yhteistyöksi ja työyhteisön yhteistoiminnaksi. Rauramo onkin nimennyt kolmannen portaan yhteisöllisyyden portaaksi, joka kuvastaa kolmannen portaan sosiaalista puolta.

### *Arvostuksen tarve*

Neljännän portaan tarvehierarkiassa muodostavat arvostuksen tarpeet, jotka perustuvat osaamiseen ja ammattitaitoon työelämässä. Osaaminen ja arvostus luovat tänä päivänä ihmiselle turvallisuutta nopeasti muuttuvassa globaalissa maailmassa. Osaamisen perusteella ihmiset valitaan työyhteisöihin, annetaan vastuuta ja työtehtäviä. (Ojala & Ahonen 2009, 30.) Maslow`n mukaan ihmiset kaipaavat toisilta saamaa arvostusta sekä itsekunnioitusta. Arvostus jakaantuu kahteen osaan, alempaan ja ylempään arvostukseen. Alempi taso pitää sisällään kunnioituksen ja toisilta ihmisiltä saadun sosiaalisen arvostuksen, kun taas ylempi arvostuksen tarve tarkoittaa itsearvostusta. Maslow uskoikin, että ihminen haluaa jatkuvasti kehittää omaa älykkyyttään,

haastaa ympäristöä, ja tuottaa uutta tietoa. Ylemmän arvostuksen tarve sisältää itseluottamukseen, kompetenssiin, johtajuuteen ja riippumattomuuteen liittyviä käsitteitä. (Maslow 1987, 19 - 20.) Arvostuksen tarpeiden tyydyttäminen johtaa itsetunnon vahvistumiseen, kyvykkyyden ja riittävyys tunteeseen, mutta taantuminen ala-arvoisuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteisiin (Juuti 2011, 47; Green 2000, 245).

#### *Itsensä toteuttamisen tarve*

Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian ylin porras, joka jakautuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Ihminen kokee itsestä levottomaksi, vaikka Maslow`n tarvehierarkian mukaiset tarpeet olisivat pääosin tyydytetty. Ihmisellä on tarve ottaa itsestä kaikki irti ja kehittää koko ajan itseään. Tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi, intohimoisempi kokeilemaan ja ylittämään rajojaan, löytää itsestä uusia kykyjä sekä nauttia haasteista. (Maslow 1987, 20.) Työhyvinvoinnin portaat -mallissa Rauramo kuvaa ylintä porrasta osaamisen portaaksi (Rauramo 2012, 37).

#### *Henkisyys ja sisäinen draivi*

Maslow`n laatimien portaiden päälle voidaan asettaa lisäksi henkisyyden ja sisäisen draivin porras. Tähän portaaseen kuuluvat omat arvot, motiivit ja sisäinen energia, sillä ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri tasoihin. Globaali maailmanmuutos on aiheuttanut turvarakenteiden sortumista ja muutosta, minkä vuoksi jokaisen ihmisen tulisi ottaa itse enemmän vastuuta itsestään. Tärkeintä on henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen, koska sen ollessa kunnossa on mahdollista lähteä kehittämään myös fyysistä hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2009, 30.)

Manka (2010, 17) jäsentää työhyvinvointia asettamalla keskipisteeksi työntekijän, joka on työhyvinvoinnin havaitsija ja kokija. Ulkokehällä vaikuttavat työ, esimiestoiminta, organisaatio ja ryhmähenki. Vuonna 2009 työterveyslaitoksen vetämässä kuuden EU-maan yhteisessä työhyvinvointihankkeessa kehitettiin kolme erilaista näkökulmaa työhyvinvoinnin määrittelymiseksi, joista seuraava on saavuttanut laaja-alaisen hyväksynnän ympäri Eurooppaa:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa”.*



Tämä määritelmä eroaa Rauramon ja Mankan työhyvinvointimalleista siinä, että tässä huomioidaan myös työnantajan tarpeet. Mallissa työhyvinvointi on seurausta työntekijään, työhön ja työpaikkaan kohdistuvista kehittämistoimista. (Manka 2010, 25.)

## 2.2 Työtyytyväisyys ja -motivaatio

Työhyvinvointi on miellyttävä positiivinen kokemus, tunne ja innostus, joka kohdistuu siihen, että saavuttaa tavoiteltuja tavoitteita työssään. Työpahoinvoinnin merkkejä ovat muun muassa jatkuva työstressi, työuupumus, työhön kyllästyminen, työriippuvuus, työtehon laskeminen, sairauspoissaolot sekä ennen aikainen eläköityminen. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11.) Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava, luova, tuloksellinen paikka, jossa viihdytään ja jaksetaan työskennellä (Vesterinen 2006, 47).

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa, johon liittyy muun muassa vireys, aktiivisuus, ahkeruus ja kiinnostus (Ruohotie 1998, 36 - 37). Motivaation seurauksena yksilö käyttäytyy jollakin tavalla, ja käyttäytyminen suuntautuu sitä päämäärää kohti. Motiiveja ovat muun muassa halut, vietit, tarpeet ja sisäiset yllykkeet. Motivaatio on kokonaisprosessi, joka syntyy yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. (Juuti 2011, 37.) Se onkin prosessin tulos, johon ihmisen ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi (Niermeyer & Seyffert 2004, 15).

Juuti (2007, 28) mukaan työtyytyväisyys on työn aiheuttama emotionaalinen reaktio, johon vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työmäärä, esimiesten johtamistapa, työkaverien suhtautuminen toisiinsa sekä työyhteisössä vallitseva ilmapiiri. Työtyytyväisyys kuvaa henkilön tyytyväisyyttä työympäristöönsä. Työtyytyväisyys ja -motivaatio ovat eri asioita. Työmotivaatio kuvaa henkilön käsitystä palkkiosta, jonka hän tulee saamaan ja työtyytyväisyys kuvaa henkilön käsitystä niistä palkkioista, jotka hän on jo saanut. Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta, johon vaikuttaa oleellisesti myös työntekijän elämänvaihe (Viitala 2004, 151).

Kansainvälisen työtyytyväisyystutkimuksen (2010) mukaan työn sisältö oli hyvin tärkeä itsenäinen tekijä, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Jokaisessa tutkimukseen osallistuvassa maassa

johtajilla tai ylemmillä toimihenkilöillä oli korkeampi työtyytyväisyys kuin matalammalla hierarkkisella tasolla työskentelevillä yksilöillä. Työn laatu on tärkeä työtyytyväisyydelle tulotastosta riippumatta. (Johansson 2010, 89.) Työn laadusta, joka lopulta muodostuu työtyytyväisyyteen liittyvistä asioista, sovitaan kansainvälisellä tasolla. Työjärjestö ILO (International Labour Organization) toimii YK:n erityisjärjestönä. ILO pyrkii parantamaan työoloja ja vaikuttamaan työsuojeluasioihin yhdessä jäsenmaidensa kanssa. Suomessa ILO-yhteistyötä koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö. Pohjoismaissa työelämän sääntely on viety vielä ILO:n vaatimuksiakin pidemmälle, ja syy kehitykselle on Pohjoismaiden pitkälle järjestäytynyt työmarkkinamalli. (Mäenniemi 2008, 24, 39.)

Työhyvinvoinnista voidaan erottaa erilaisia ulottuvuuksia, joita ovat tunnepohjainen, kognitiivinen ja terveystalotteinen ulottuvuus. Tunnepohjan kautta työhyvinvoinnista voidaan tarkastella, millaisia tunteita työ herättää. Kognitiivinen työhyvinvoinnin ulottuvuus kuvaa järkipäristä suhdetta työhön. Se voi ilmetä työtyytyväisyytenä, kokemuksena työn hallinnasta ja merkityksellisydestä. Työkyky sekä fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi ovat terveystalotteista ulottuvuutta. Työhyvinvoinnissa organisaatiossa työntekijä on positiivinen, tekee työnsä keskittyneesti ja ripeästi eivätkä terveystalonnemat yleensä ole merkittävässä roolissa. (Mäki-niemi ym. 2015, 11.)

Työelämä, itse työ ja työn tekemisen ympäristöt ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti, mikä luo haasteita työn, työyhteisön ja työorganisaation hyvinvoinnin edistämislle ja kehittämislle sekä johtamislle (Suonsivu 2014, 117). Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen perusedellytyksiä ovat ylimmän johdon tuki, vaihteittainen ja porras portaalta etenevä tapa, lähtötilan selvitys, työhön ja yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen sekä henkilöstöä osallistava ja eteenpäin vievä ote toiminnoissa (Elo & Feldt 2008, 311 - 312). Motivoituneelle käyttäytymislle on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa (Juuti 2011, 37).

Positiivisen psykologian näkökulmasta katsottuna työtyytyväisyys nähdään myönteisenä asenteena työtä kohtaan, jolloin tunneperäiset elementit korostuvat. Työntekijät tekevät työtä tyydyttääkseen tarpeitaan ja saavuttaakseen niitä tavoitteita, joita he ovat työllään asettaneet. Työ-sitoutuneisuus on myös myönteisen työhyvinvoinnin näkökulman määrittäjä. Työ-sitoutuneisuus on yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työrooli on keskeisessä osassa minäkäsitystä ja elämää. Työ-sitoutuminen voi voimistua, jos työhön lisätään haasteita, omaan työhönsä voi

vaikuttaa, työstä saadaan palautetta, työ koetaan merkitykselliseksi ja työntekijöitä kuullaan. Sitoutumisen taustalla on kuitenkin aina henkilön yksilölliset tarpeet ja kokemukset työn merkityksellisyydestä. (Mäkikangas ym. 2008, 56 - 57.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös olennaisesti työolot, työn luonne ja työn organisointi. Kuormittavia tekijöitä ovat muun muassa liiallinen työmäärä tai liian vähäiset työtehtävät, vuorotyö ja erityisesti yötyö sekä liian vähäiset haasteet, mikä tekee työstä yksitoikkoista. Työmotivaatiota kasvattaa puolestaan työn itsenäisyys ja vaikuttamismahdollisuudet, joustavat työajat ja uuden oppimisen mahdollisuus ja itsenäisyys. Voimavaratekijät antavat positiivista energiaa työhön. Työhyvinvoinnille on hyvät edellytykset, kun ihmisen perustarpeet ovat kunnossa. Ihmisen on mahdollisuus tehdä itselle merkityksellisiä asioita, toimia itsenäisesti ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa saavuttaen asetetut tavoitteet. (Mäkinieniemi ym. 2015, 12.)

Suurimpia uhkia työhyvinvoinnille on työpaikkakiusaaminen tai syrjintä. Työhyvinvointi tarttuu positiivisessa vuorovaikutuksessa sosiaalisissa suhteissa, sekä työkavereilta tai asiakkailta voi saada energiaa ja intoa työhön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä sairastetaan vähemmän, ilmapiiiri ja me-henki ovat hyviä sekä keskinäinen luottamus toisia kohtaan toimii. (Mäkinieniemi ym. 2015, 12.) Työelämä vaikeutuu, mikään ei tunnu riittävän yrityksistä huolimatta, koska yritykset suuntaavat aina korkeammalle ja tavoittelevat parempaa tulosta ja työtehtäviä. Sana kiire on tullut jokaiselle työntekijälle jokapäiväiseksi tuttavuudeksi. (Suonsivu 2015, 9.) Kunta-alalla suurimmat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat nimenomaan hyvä ilmapiiiri ja työtovereiden tuki. Asiakasväkivalta koetaan suurimmaksi uhaksi. (Mäkinieniemi ym. 2015, 14.)

Suomalaisissa kunnissa tapahtuu tällä hetkellä niin paljon rakenteellisia muutoksia, että ne lähes vääjäämättä vaikuttavat työhyvinvointiin tavalla tai toisella. Esimiehillä olisi tässä muutoksessa johtamisen kautta merkittävä rooli. Tampereen yliopiston teettämässä tutkimuksessa ”Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia” käy ilmi, että kuntien esimiestyössä on havaittu ongelmia. Esimiesten koetaan olevan epäoikeudenmukaisia, eikä heiltä saa riittävästi palautetta tehdystä työstä. (Mäkinieniemi ym. 2015, 13.) Jokaisen työntekijän tulisi saada palautetta työstään, sekä positiivista että negatiivista (Hagemann 1991). Rakentavan palautteen kautta jokainen voi kehittyä työssään, mikä pitkällä tähtäimellä usein vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen (Spector 1997, 258).

Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi aloittaa työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksella, jotta kehittäminen voidaan suunnata olennaisiin asioihin. Yleisin tapa kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila on henkilöstökysely, jossa mitataan sekä työhyvinvoinnin ilmenemistä, esimerkiksi stressitasoa, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kuten sosiaalisten suhteiden laatua. Saatujen tulosten pohjalta saadaan tietoon tärkeimmät kehityskohteet. Työhyvinvoinnin tilaa on mahdollista kartoittaa myös esimerkiksi fyysisillä testeillä tai haastatteluilla. (Mäkinen ym. 2015, 14 - 15.) Työhyvinvoinnin kehittämiseen on alettu panostamaan aktiivisemmin suomalaisilla työpaikoilla 2000-luvulla. Kun yhteistyötä ja työhyvinvointia kehitetään, saadaan synnytettyä innovaatiotoimintaa, joka korreloi yrityksen kannattavuuden kanssa. Jatkuvasti muuttuvan työelämän myötä organisaatioiden osaaminen ja yhteistyö ovat entistä tärkeämpää menestymisen vuoksi, minkä vuoksi työhyvinvoinnin yhteys tähän kasvaa entisestään. (Ahonen 2010, 43.)

Jotta työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuisi, täytyy koko työryhmän toimia määrätietoisesti työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa. Asetetut tavoitteet ja niiden toteutumisesta vastaavat henkilöt ja toimenpiteet ovat avainasemassa projektin onnistumisessa. Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa yhtä aikaa moniin tekijöihin, kuten yksilöön, työhön, sosiaalisiin suhteisiin, esimiestyöhön, organisaatioon erikseen tai useampaan tekijään samanaikaisesti. Ihannetilanne saadaan aikaan, jos eri tekijöiden muodostamaan verkostoon voidaan vaikuttaa samanaikaisesti. Esimiestyön laadun parantaminen on keskeinen tapa edistää työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 14 - 15.)

Nykyisin työhyvinvointi tarkoittaa työyhteisöä, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia (Ahonen & Ojala 2005, 22 - 23). Aikaisemmin työhyvinvointi tarkoitti lähinnä fyysisestä terveydestä huolehtimista. Työntekijä yritettiin mukauttaa paremmin työn asettamiin vaatimuksiin, mutta nykyisin kehitetään työmenetelmiä ja -prosesseja. Työhyvinvoinnin kehittäminen pohjautuu osittain säädöksiin, sopimuksiin, eettisiin periaatteisiin ja tieteellisiin tutkimuksiin, ja se on työnantajan velvollisuus, mutta myös organisaatiolle ja jokaiselle työntekijälle mahdollisuus. (Laine 2013, 33.) Mankin (2011, 85 - 94) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii ja tarvitsee koko työyhteisön työtä ja panostusta, sillä yksittäisten henkilöiden toiminnalla ei saavuteta pitkäkestoisia tuloksia. Kaikkien tulisi päästä kehittämistoimiin mukaan, ja työhyvinvoinnin tilaa tulisi tarkastella säännöllisesti koko työyhteisön näkökulmasta käsin. Työhyvinvointia tukevat myös useat organisaatiokäytännöt ja -prosessit. Näitä ovat esimerkiksi varhaisen puuttumisen malli, työsuojelutoiminta, ikäjohtaminen ja perheystävälliset käytännöt. (Mäkinen ym. 2015, 16.)

### 2.3 Työkyky

Työkyvyn käsite määreytyy tarkastelunäkökulman mukaan. Aikaisemmin se on nähty enemmän terveystaloudellisuutena käsitteenä, mutta nykyisin työkyvyn nähdään syntyvän useiden tekijöiden vaikutuksesta. (Ilmarinen 2006, 79.) Tänä päivänä työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on lisääntynyt muun muassa henkilöstön ikärakenteen vinoutumisen vuoksi (Koivuniemi 2004, 6). Työkykyä ylläpitävä toiminta, työympäristön ja työelämän laadun parantaminen, työterveys ja työsuojelu ovat keskeisiä keinoja sekä työelämän sosiaalisen ulottuvuuden että työikäisten kansalaisten koko elämän laadun kehittämisessä (Suonsivu 2013, 185).

Työkykyä ylläpitävän (TYKY) -toiminnan rinnalla on yleistynyt käsite työhyvinvoinnin edistäminen eli TYHY-toiminta, joka mielletään työpaikoillakin laaja-alaiseksi eri alueille ulottuvaksi kehittämistoiminnaksi. Henkilöstön hyvinvoinnin on todettu olevan positiivisesti yhteydessä yritysten taloudelliseen menestykseen. (Rauramo 2008, 24.) Hussin (2005) tekemän väitöskirjan mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta on ihmisten fyysisestä terveydestä huolehtimista liikunnan, ergonomian, työterveyshuollon ja turvallisen työympäristön avulla. TYHY-toiminta mielletään laajemmaksi kokonaisuudeksi, jossa ovat mukana myös yksilön ja työyhteisön psyykkinen työhyvinvointi (Vesterinen 2006, 50).

Työmarkkinajärjestöt ovat olleet TYKY-toiminnan alullepanijoita vuonna 1989, jolloin sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta antoi työmarkkinajärjestön suositusten perusteella ohjeen työterveyshuollon TYKY-toiminnan järjestämisestä. Sen mukaan TYKY-toiminta on yhteistyötä, jossa työnantajan, työntekijäjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyshuollon mukana ovat kaikki työntekijät terveydentilasta riippumatta koko työuransa ajan. (Rauramo 2008, 24.)

Työkyky-käsite on muokkautunut nykyisin myös työhyvinvoinnin käsitteeksi. Ilmarisen (2006, 82) mukaan työhyvinvointitermissä erityishuomio kohdistuu positiivisesti työyhteisöön ja työelämän laatuun. Työkyvyn ylläpitäminen nähdään vain yhtenä keinona nykyisin työhyvinvoinnin edistämisessä, sillä työhyvinvointia edistävän työn kehittäminen on nykyisin uusi lähesty-

mistapa työn muutoksen parempaan hallintaan. (Mäkitalo 2006, 178 - 179.) Anttosen ja Räsäsen (2009, 17) mukaan työhyvinvoinnin käsitteellä on suhteellisen lyhyt historia, sillä se on muotoutunut yhdessä työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteiden kanssa samoihin aikoihin. Työhyvinvointi-käsite on muotoutunut hyvinvoinnin käsitteestä, millä puolestaan on pitkä kehityshistoria muun muassa ihmisen tarpeiden, tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumisen tuloksen kuvaajana.

Niin kauan kuin työhyvinvointia ja terveyttä on tutkittu ja käsitteellistetty, päähuomiona on ollut työpahoinvoinnin ilmenemismuodot, kuten stressioireet, työuupumus ja sairauspoissaolot. Lähestymistapa on ollut hyvin yksipuolinen, analyyttisiä, tutkimuksellisia käsitteitä on ollut vähän, joiden avulla olisi ollut mahdollisuus ymmärtää, arvioida ja mitata työssä koettua innostumista ja kiinnostumista. (Hakanen 2009, 4 - 5.) Työterveyslaitos on koordinoanut työhyvinvointiin liittyvän hankkeen, joka oli osa EU:n Progress -rahoitusohjelmaa. Hankkeen tavoitteena oli rakentaa uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli. Tuloksena saatiin laajennettua hyvinvoinnin käsite tarkoittamaan turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työyhteisöissä työn iloa, työ on mielekästä ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänsä hallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2009, 4, 18.)

Työhyvinvoinnista hyötyvät ensisijaisesti työntekijät sekä työnantajat, mutta sillä on myös kansantaloudellista merkitystä (Ahonen 2006). Henkilöstön hyvä työkyky edistää työn laatua, sujuvuutta ja vaikuttavuutta, ja sillä on merkitystä myös kustannusten kohtuullisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito tulee nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa, mutta sitä voidaan aktivoida henkilöstön motivaatiota kohottavilla hankkeilla. Esi-miehillä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittämistyössä, sillä he vastaavat toiminnan edellytysten ja rakenteiden luomisesta ja ylläpitämisestä, mutta jokainen yksilö vastaa omasta panoksestaan asiaan. (Rauramo 2008, 25.) On huomattava myös, että työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö, vaikuttavat yksilön työkykyyn (Vesterinen 2006, 31). Modernein viitekehys Mankan ym. (2007, 6) mukaan on ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite. Se on tuonut mukanaan käsitteet työmotivaatio ja työn imu, sekä toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen. Tämän laaja-alaisen käsityksen mukaan työhyvinvointiin pyrkivän muutossysäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina toimivat työorganisaatiossa ja työn organisoinnissa ilmenevät kehittämistarpeet.

Työterveyslaitoksen emiritusprofessori Juhani Ilmarinen on tutkinut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Hän korostaa jokaisen yksilön omaa vastuuta oman työkyvyn rakentamisessa, ylläpitämisessä ja huoltamisessa. Jokaisen yksilön tulisi pitää huolta omista tärkeimmistä voimavaroistaan, kuten terveydestä, ammatillisesta osaamisesta ja arvoista. Työkyvyssä on siis kyse yksilön voimavarojen, työn ja työyhteisön toimintatapojen välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi syntyy siitä, että henkilö viihtyy työssä, työ on mielekästä, sujuvaa, ympäristö on turvallinen sekä työyhteisö myönteisesti työuraa tukeva. (Manka 2011, 62 - 63.) Työntekijän työkyky suhteessa tehtävään työhön on tasapainossa, jos kuormituksen määrä vastaa työntekijän edellytyksiä ja ominaisuuksia (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2006, 25).

Työkykyyn vaikuttavista tekijöistä tulisi keskustella työyhteisöissä aktiivisesti, puuttua ja kehittää epäkohtia. Työ on huonossa työyhteisössä terveysriski, mutta hyvinvoivassa organisaatiossa voimavara ja henkisen kasvun lähde. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 153.) Yhteistyö on merkittävässä roolissa TYKY- ja TYHY -toiminnan onnistumisessa. Organisaatioissa olisi hyvä olla erillinen ryhmä, joka vastaa asiantuntevasta TYKY- ja TYHY -toiminnasta yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kesken jokapäiväisessä arjessa. (Rauramo 2004, 17.) Jääskeläinen (2013, 34) kirjoittaa väitöskirjassaan, että nykyisin TYKY -toiminnalla ja työhyvinvointitoiminnalla on samansuuntaiset tavoitteet, ja sen vuoksi näitä kahta asiaa voidaan pitää samana asiana. Myös työelämänlaatua parantava toiminta on hyvin lähellä näiden kahden edellä mainitun toiminnan kanssa.

## 2.4 Työsuojelu ja työterveyshuolto

Työsuojelun ja työterveyshuollon toiminta-ajatuksena on toteuttaa ja kehittää työpaikan työturvallisuutta ja -terveyttä sekä tukea henkilöstön hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. Näiden tehtävänä on arvioida ihmisen ja työn välistä suhdetta. WHO on maailman terveysjärjestö, joka on määritellyt terveyden fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, josta puuttuvat kaikki häiriöt. (Juuti & Vuorela 2015, 121.) Työsuojelun yhteistoimintasopimus kunta-alalla korostaa työsuojelun merkittävää roolia osana henkilöstövoimavarojen strategista johtamista sekä esimiestyötä. Erilaiset säädökset ja lait velvoittavat työnantajia harjoittamaan työsuojelua. Säädöksiä löytyy työturvallisuuslaista, työterveyshuoltolaista sekä työsuojelun val-

vontalaista. Työsuojelun yhteistoimintasopimus ottaa osaltaan huomioon kunta-alalla käynnissä olevan rakennemuutoksen. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön (työsuojeluvaltuutettujen ja varavaltuutettujen) toimikausi on neljä vuotta. Työsuojelupäällikkö toimii työnantajan edustajana. Kunnan ja kuntayhtymän yhteistoimintaorganisaation rakenne sovitaan työsuojelun osalta paikallisesti. (Kuntatyönantajat 2015.)

Työsuojelun perustavoite on ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäistä työtapaturmia ja ammattitauteja. Työnantaja vastaa työntekijöiden kanssa yhdessä työsuojelun tavoitteista ja suunnitelman laatimisesta. Työterveyshuolto luetaan työsuojelun toimijoiden piiriin, jonka tehtävä on laatia vuosittain työpaikkaselvitys, jossa pyritään tunnistamaan työstä ja työoloista johtuvat vaara- ja kuormitustekijät ja tehdä arvio niiden vaikutuksesta työntekijän terveyteen. (Ojala & Ahonen 2005, 197.) Työturvallisuus on pitkään ollut eniten lainsäädännöllä ja määräyksillä ohjattu työhyvinvoinnin alue. Jokaisella työntekijällä on kannettava vastuu työturvallisuudesta omalta osaltaan. Koulutus ja tieto auttavat tunnistamaan turvallisuusasioita, mutta yhtä tärkeää on jokaisen oma asenne. Fyysisen työturvallisuuden lisäksi myös henkinen työturvallisuus on tärkeää. Henkinen työturvallisuus muodostuu siitä, ettei ketään saa kiusata tai ahdistella työpaikalla ja työpaikalla vallitsee positiivinen ilmapiiri. Tietotyön ja henkisen kuormituksen lisääntyminen korostaa työterveyshuollon merkitystä yrityksen strategisen resurssin huoltajana. Työterveyshuollon tulee olla aiempaa tiiviimmin mukana yritystoiminnassa, jotta se osaisi toimia ennakoivasti ja kehittää mittareita ja palveluja, joita erityisesti tietotyössä tarvitaan. (Ojala & Ahonen 2005, 199 - 200.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Muuttuvan ja monikulttuuristuvan työelämän vuoksi työyhteisöissä on monesta eri kansallisuudesta olevia työntekijöitä, joita tulee kohdella yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti. Työsuojeluun ja työterveyshuoltoon liittyvä tieto tulee olla yhtä lailla kaikkien työntekijöiden saatavilla kansallisuudesta riippumatta. Kaikki työsuojeluun liittyvä materiaali tulee olla ymmärrettävissä kielitaidosta riippumatta jokaisella työntekijällä. (Ylikaitala, Toivanen, Bergholm, Airila & Väänänen 2013, 81, 83.)

Työsuojelu työyhteisöissä on keskeinen yhteistoiminnan kohde. Yhteistoiminta terveyshuollon, työsuojelun ja linjaorganisaatioiden kesken on tärkeää, sillä mikään taho ei voi yksin huolehtia riittävästi asioista organisaatioiden sisällä. (Kauhanen 2000, 184.) Työkyvyn ylläpitäminen ei saa rajoittua ainoastaan terveyden vahvistamiseen, vaan perinteisiä työolotekijöitä tulee



myös kehittää. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen osaamista ja terveyttä vahvistamalla on olennainen osa yhteistoimintaa ja johtamista. Työterveyshuollon ja työsuojelun yhteistyöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittämistyössä. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Työterveyshuollolla on keskeinen merkitys työntekijöiden työkyvyn ylläpidossa ja terveyden edistämisessä (Töyry, Kankaanpää, Peurala, Piirainen & Räsänen 2001, 5). Työterveyshuolto palvelee henkilöstöä, mutta se voi myös tarjota esimiehille ihmisiin liittyvissä asioissa tukea. Se voi tuoda johdolle uusia tutkimus- ja sovellutustietoja ihmisten hyvinvoinnista sekä tietotyön tehokkuudesta ja johtamisesta. Työterveyshuolto voi arvioida säännöllisesti organisaatioiden työhyvinvoinnin tilaa ja informoida esimiehiä henkilöstön jaksamisesta ja motivaatiosta. (Ojala & Ahonen 2005, 201.)

Tutkimusten mukaan kunta-alalla työterveyshuollon voimavarojen riittävyys vastaamaan asiakkaiden tarpeita on heikompi kuin yksityisellä sektorilla. Kuntasektorilla työskentelevät ovat tyytymättömämpiä työterveyshuollon palveluihin kuin yksityisellä puolella työskentelevät. Osa kunnallisista työterveysyksiköistä on aktiivisesti ja suunnitelmallisesti toimivia yksiköitä, joiden kautta se tavoittaa hyvin kohdeväestönsä. (Töyry ym. 2001, 9.) Työterveyslääkäreiden rooli on mielenkiintoinen, sillä heillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa, mutta suurimmalla osalla heistä ei ole laisinkaan osaamista työyhteisökysymysten ratkaisemisen suhteen. Viime vuosina onkin palkattu monelle yksityiselle lääkärikeskukselle psykologitaustaisia asiantuntijoita, jotka toimivat hyvinvoinnin kehittämisen ja kehittämispalveluiden parissa. Tällä toiminnalla on havaittu olevan positiivista vaikutusta kyseisten alueiden organisaatioiden ja työterveyshuollon käytännöissä. (Pietikäinen 2011, 53.)

## 2.5 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Ilmapiirin käsite on moniulotteinen, ja siten sen mittaaminenkin on suhteellisen hankalaa. On tärkeää keskittyä organisaation kannalta oleellisten asioiden selvittämiseen. (Rauramo 2008, 124 - 125.) Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Ruohotie & Honka 2002, 121). Työilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ja siihen vaikuttaa se, miten yksilöt kokevat työn ja työkaverit. Työpaikan ilmapiiriin

vaikuttaa oikeanlainen johtaminen, palkitseminen, palaute ja tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. (Strömmer 1999, 63.) Työilmapiiri on pitkälti esimiehen vastuulla. Alaisen kokemusten selvittämiseksi tehdään usein ilmapiirikartoituksia. Ilmapiirikartoituksista saadaan paras tulos, kun työyhteisössä pohditaan yhdessä, mitä tulosten parantamiseksi tehdään. (Jabe 2010, 114.)

Koko työyhteisön tulisi olla sitoutunut työolojen kehittämiseen, ja epäkohdista pitäisi päästä pois mahdollisimman nopeasti. Isommat ongelmat vaativat kirjallisen suunnitelman aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. (Rauramo 2008, 126.) Positiivinen ilmapiiri työpaikalla antaa työntekijöille merkityksellisyyden tunteen ja roolin, mikä lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeata motivaatiota ja saa työntekijän sitoutumaan työpaikkaansa. Ennaltaehkäisevä työ on tärkeää, ettei ajauduttaisi vakaviin ongelmiin ja ristiriitoihin. (Ruohotie & Honka 2002, 119 - 120.)

Hyvä työilmapiiri rakentuu muun muassa toisten kunnioittamisesta, hyvistä käytöstavoista, työkavereiden kanssa kommunikoinnista ja yhteistyöstä eli ryhmän sisäisistä vuorovaikutussuhteista. On tutkittu, että hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden terveyttä. Jännittyneessä ja huonosti voivassa työyhteisöissä on paljon enemmän psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja kuin mukavaksi koetussa positiivisessa työympäristössä. (Manka 2006, 63.) Työyhteisöt, joissa on hyvä ja kannustava ilmapiiri sekä viisas johto, kehittävät ja aktivoivat henkilöstönsä kapasiteettia ja oppimista iästä riippumatta (Jabe 2010, 158).

Työhyvinvoiva Kainuu esiselvitys on Akava Kainuun, Elinkeinoelämän keskusliitto EK Oulun, Kajaanin yliopistokeskuksen, Kainuun Yrittäjät ry:n SAK Kainuun Ammatillinen Paikallisyhteisö ry:n ja STTK Kainuun aluetoimikunnan yhteishanke. Esiselvitys toteutettiin osin aktivointihankkeena, jonka tavoitteena oli selvityksen ohessa kokeilla, miten saada aikaan työhyvinvointia ja työn tuottavuutta lisääviä prosesseja työyhteisöihin. Selvityksessä kysyttiin muun muassa, millaiset käytännöt lisäävät työhyvinvointia. Vastauksissa pääällimmäisinä asioina nousivat työyhteisön luottamus ja vuorovaikutus. Työhyvinvointia puolestaan heikensivät eniten kyselyn mukaan esimiehen kyky luoda luottamuksen ilmapiiriä. Selvityksessä nousi esille, että kainuulaisissa työyhteisöissä on ilmapiiriongelmaa ratkottu tai tehty toimenpiteitä sen parantamiseksi keskustellen. Kehityskeskustelut, yhteinen keskustelu, henkilöstöpalaveri, kahdenkeskinen keskustelu, suunnittelupäivät, yhteistyöpalaverit, keskusteluyhteyden säilyttäminen sekä asioiden nostaminen heti keskusteluun olivat keskustelun muotoja. (Pääskylä 2010, 45, 59.)

Työelämässä haasteiden lisääntyessä pitäisi tavoitella ja mahdollistaa ja tukea työntekijöiden riittävyyden kokemuksia. Työhyvinvoinnin tunnetta lisää työntekijälle tunne siitä, että hänen panoksensa on tarpeeksi riittävä. 2000-luvulla ollaan jälleen ymmärtämässä, että vain hyvinvoiva ihminen saa aikaan huipputulosta ja tuottaa yritykselle lisäarvoa. Tällöin voidaan puhua flow-ilmioista, työn imusta, siitä että työ vie mennessään. (Vesterinen 2006, 109.) Työyhteisöissä usein ongelmat ovat lähteneet liikkeelle ilmapiiri- ja kemia-asioista, jolloin esimieheltä vaaditaan työyhteisössä tunteilmapiirin tulkitsijan roolia, joka parhaimmillaan ymmärtää ja säätelee omia ja toisten tunteita (Saarinen 2007, 175).

## 2.6 Esimiestyöskentely ja tiedonkulku

Organisaatiot sekä työn luonne ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti, mikä kuormittaa ihmisiä ja aiheuttaa monelle jaksamisongelmia. Hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia. Esimiestyöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kokonaisvastuun johtamisessa. (Suonsivu 2011, 60.) Esimiehen johtamistapa ja hänen sekä työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden luonne vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2013, 65). Työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä toteuttava esimies toimii oikeudenmukaisesti, reilusti, avoimesti ja aidosti. Tällöin esimies auttaa työntekijöitä näkemään työssään myönteisiä asioita, kannustaa, antaa kiitosta ja toimii ripeästi mahdollisissa ongelmatilanteissa. Hyvä esimies vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi työoloihin ja pitää huolen, että jokaisella on selkeä käsitys omasta työnkuvasta. Johtamis- ja vuorovaikutustyyllillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. Esimies voi myös omalla suhtautumisellaan rakentaa yleistä käsitystä työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin. (Mäkinen ym. 2015, 19 - 20.) Esimiestaitojen tärkeys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Tarvitaan osaamista atk-taidoissa, kielissä, viestinnässä, vuorovaikutuksessa sekä talouden hallinnassa. (Suonsivu 2011, 25.)

Osaava, jämäkkä ja ihmisläheinen johtaminen, luottamus ja tasavertainen kohtelu ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen täytyy osata puuttua ja ratkoa ongelmatilanteita ja ristiriitoja, hänellä täytyy olla kiinnostus työhön, rohkeutta ja kykyä puuttua tilanteisiin ja kehittää ratkaisumalleja sekä toimintoja, jotta ongelmat vähenevät mahdollisimman paljon. Esimiehen täytyy olla oikeudenmukainen kaikkia kohtaan, sillä kun kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, sairauspoissaolot vähenevät jopa puoleen verrattuna niihin, jotka kokevat oikeudenmukaisuuden heikoksi. (Manka 2006, 57, 59.) Työhyvinvoinnin johtaminen on integroitava

työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimivuuteen, työympäristöön sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (Hottinen 2004, 147).

Työhyvinvoinnin johtaminen on integroitava työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimivuuteen, työvälineisiin ja -ympäristöön sekä työn ja muun elämän yhtymäkohtiin (Hottinen 2004). Lähes jokaisessa organisaatiossa esimiestyöskentelyssä on puutteita. Tähän on monia syitä, esimerkiksi esimies on ajautunut tehtävään ilman koulutusta ja kokemusta. Esimies ei osaa puuttua tarvittavalla tavalla työyhteisönsä toimintaa ja ilmapiiriä kiristäviin ongelmiin. Hän on saattanut ajan myötä itse ajautua myös syvälle ongelmiin itsekkin aiheuttaen niitä. Tällöin syvältä kierteestä on vaikea yksin lähteä nousemaan ja käsittelemään asioita puolueettomasti. Toinen ääripää on se, että esimies ei tiedä, mitä työyhteisössä tapahtuu, eikä edes ole tietoinen mahdollisista ongelmista. Yksi yleinen syy on kieltää ja vähätellä työyhteisön ongelmakohtia. Jos esimiehellä on huonot välit alaisiin sekä hän omaa huonot vuorovaikutustaidot, ei ongelmiin tahdo löytyä ratkaisua. Mikäli esimies on hyvin dominoiva, ei kuuntele alaisiaan vaan tekee itse kaikki päätökset ja päätelmät, työyhteisö ei voi hyvin. Jos esimies on liian kiltti, ei halua loukata ketään vaan pysyä kaverina alaisten kanssa, on usein vaikeaa ottaa esimiehen rooli etenkin vaikeissa tilanteissa. (Järvinen 2001, 128 - 129.)

Myös alaiset ovat omalta osaltaan vastuussa, millainen työyhteisö on. Termi alaistaito on otettu käyttöön Suomessa 2000-luvulla, joilla viitataan työntekijöiden haluun ja kykyyn toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla esimiestä ja kanssatoimijoita tukien ja perustehtävää edistäen. (Määttä 2006, 61.) Työntekijän itsensä on otettava vastuuta oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja työyhteisön hyvinvoinnista. Esimies ei ole kokonaan vastuussa työntekijöiden työhyvinvoinnista, vaan jokaisen tulee olla mukana hyvinvoivan työyhteisön rakentamisessa. (Vesterinen 2006, 103.) Yhteisöllisyys ja moniammatillinen työyhteisö rakentavat hyvää työhyvinvointia. Moniammatillisessa yhteistyössä pyritään tietojen, taitojen, kokemusten tai toimivallan jakamisella jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Esimerkiksi tällä voidaan viitata organisaation sisällä tehtävään yhteistyöhön tai jonkin toisen organisaation välillä tapahtuvaan yhteistyöhön. (Määttä 2006, 61.)

Viestintä on tärkeää esimiestyössä, ja sitä tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Onnistuneen viestinnän edellytys on, että henkilöstö kuulee viestin ennen kuin tieto kulkee organisaation keskeisistä asioista ulkopuolisille. Vähimmäisvaatimuksena on, että viestin saa henkilöstö ja ulkopuoliset yhtä aikaa. Yleensä

viestit kulkevat esimiehen tai lähiesimiehen kautta, ja heillä on merkittävä rooli pitää alaiset tietoisina organisaation asioista. Jokaisessa organisaatiossa sisäisen tiedonkulun tulisi olla kunnon, sillä se on suoraan menestyksekkään liiketoiminnan edellytys. Sisäisellä viestinnällä onkin todettu olevan keskeinen rooli henkilöstön motivoinnissa ja organisaation toiminnan tehokkuudessa. (Kaistila 2009, 9.)

Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä, kehityskeskustelut ovat vakiintuneet yhdeksi johtamisen välineeksi tässä työssä (Vesterinen 2006, 141). Kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle, ja niiden tehtävänä on poistaa työnjakoon ja tehtäviin liittyviä epäkohtia. Näiden kautta käydään läpi perusteet esimiehen ja alaisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja saadaan ihmiset sitoutumaan työhönsä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi, mitä keneltäkin odotetaan ja asetetaan yhteiset tavoitteet työhön, tarkastellaan jokaiselle sopiva työmäärä sekä kehityssuunnitelma. Lisäksi niissä käydään läpi muun muassa työtehtävistä suoriutuminen, työkykyyn liittyvät asiat sekä osaaminen ja sen kehittäminen. Työntekijän on hyvä arvioida omaa ja esimiehen toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 95 - 96, 100: Kaistila 2009, 9.)

Jos osaaminen ja työhyvinvointi on tiedostettu yrityksen strategiassa, pitäisi näistä asioista olla tavoitteita ja mittareita, ja niissä saavutetut tulokset tulisi olla mukana organisaation palkitsemisjärjestelmässä. Tavoitteiden täyttymisen edellytyksenä on, että esimerkiksi osaamisen osalta ollaan selvillä tavoiteltavasta osaamisesta ja osaamistarpeet ja -tavoitteet ovat selvillä sekä puutteet on selvitetty. Mikäli osaamisessa on puutteita, voidaan henkilöstöä tukea muun muassa palkitsemisen avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 183.)

Esimiehen tehtävä on tukea työssä onnistumista. Viestintä on keskeisessä roolissa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Organisaatio voi parantaa viestin perillemenon todennäköisyyttä tarjoamalla viestinnälle selkeät rakenteet. Esimerkiksi viestintäkäytännöt, käytettävissä olevat työkalut ja tietojärjestelmät vaikuttavat siihen, millaiseksi sisäinen viestintä koetaan. Esimiesten ja työntekijöiden viestintätyylit sekä oman organisaation ulkopuoliset yhteistyökumppanit vaikuttavat osaltaan siihen, millaisena työntekijät pitävät viestintäkulttuuria. Viestintätaidoilla on oleellinen merkitys viestinnän tehokkuuteen. (Åberg 2000, 213.)

### 3 KUNTATYÖN NYKYTILA

Julkinen sektori työllistää yhteensä noin neljänneksen palkansaajista Suomessa. Se tuottaa valtaosan arjessa tarvittavista kansalaisten peruspalveluista. (Kuntatyönantajat 2015.) Kuntien toimintaympäristö on muuttunut ja monimutkaistunut viimeisten vuosikymmenien aikana ja tulee muuttumaan varsin nopeasti tulevaisuudessakin. Toiminnalle asetetut vaatimukset ovat monipuolistuneet, mutta toimintaedellytykset ovat muuttuneet haasteellisemmiksi. Globaalin maailmantalouden muutos vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöömme. Kunnallisen palvelutuotannon on oltava kilpailukykyinen ja vastattava aikansa haasteisiin selviytyäkseen eteenpäin. Suurimmat haasteet aiheuttaa verokilpailu sekä EU:n tuomat lainsäädännöt. (Forma & Väänänen 2010, 28; Ahonen ym. 2015, 82.) Työuria tulee pidentää ja sen toteuttamiseksi tarvitaan vahvaa tahtotilaa ja yhteisvastuullisuutta yhteiskuntapolittisissa valinnoissa, rakenteellisissa uudistuksissa, työpaikkojen omaehtoisessa kehittämisessä sekä yhteisöjen ja yksilöiden valinnoissa (Työterveyslaitos 2013, 11).

Kuntien ja kuntakonsernien haasteena tulevina vuosina on talouden tasapaino sekä osaavan työvoiman saatavuus. Kuntien täytyy kirkastaa maineensa *työnantajina*, jotta henkilöstö saadaan pidettyä työssä ja uusia osaajia saadaan rekrytoitua palvelukseen. (Pakarinen 2011, 4.) Kuntaliiton katsauksen mukaan eläkkeelle jää vuosittain 16 000 - 17 000 työntekijää eikä vastaavaa työvoimamäärää tule tilalle (Työterveyslaitos 2013, 41). Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan kunnallisen henkilöstön työelämän laatu on parantunut koko 2000-luvun ajan, ja sen edistäminen on entistäkin tärkeämpää tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan haasteet kunnissa liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen. (Pakarinen 2011, 4.)

#### 3.1 Palvelutarpeiden muuttuminen

Julkisen sektorin tehtävät ja toimintatavat ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan globaalin kehityksen myötä. Julkiseen sektoriin (valtio, kunnat, seurakunnat, liikelaitokset sekä valtion ja kuntien omistamat yhtiöt ja yhteisöt) kohdistuu suuria haasteita. (Ahonen ym. 2015, 82.) Työelämä pirstaloituu entisestään vielä tulevaisuudessa, mistä aiheutuu lisää riskejä työhyvinvoinnille. Toimintojen digitalisointi ja rakenneuudistukset mahdollistavat tehtävien uudelleenorganisointia ja uudenlaisia palveluita. Suomessa julkisen sektorin työpaikkojen varaan rakentuvat

alueet ja elinvoimaiset kasvukeskukset. Taloudellinen tilanne vaikuttaa resursseihin, mitä julkisella sektorilla on käytettävissä. Sekä julkiselle että yksityiselle sektorille on tärkeää, että tuloja ja menoja tasapainotetaan ja haetaan työllisyyden kasvua. Julkisen sektorin tuottavuuden täytyy kasvaa, ja kustannuksien pienentyä, koska verotuloja saadaan koko ajan vähemmän. Suunnitellut rakennepoliittiset ohjelmat täytyy toteuttaa, jotta julkisen talouden kestävyysvaje supistuu. Epätasaiseen aluekehitykseen liittyy väestön ikärakenteen muutos, uusien sukupolvien tuleminen työpaikoille sekä palveluyhteiskuntaan siirtyminen entistä enemmän. Palveluja ei voida tuottaa ilman henkilöstöä, minkä takia jokaisen kunnan täytyy miettiä ratkaisuja, miten pärjätään mahdollisimman pienellä henkilöstömäärällä. (Kuntatyönantajat 2015: Työterveyslaitos 2013, 42 - 43.)

Yleisesti julkisen puolen henkilöstö on hyvin koulutettua, vahvasti työhönsä sitoutuneita ammattilaisia. Työtehtävät ja -prosessit täytyvät olla selkeät ja tasapuoliset, jotta henkilöstön motivaatio säilyy. Panostaminen työhyvinvointiin ja johtamiseen parantavat jokaisen työmotivaatiota, ja tätä kautta sairauspoissaolojen määrä sekä työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen vähenvät. (Kuntatyönantajat 2015.) Suomalaisen työikäisen väestön vähentymisen vuoksi Suomessa tarvitaan koko ajan enemmän myös muualta tulevaa työväkeä. Tasapuolinen kohtelu maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla on myös ensiarvoisen tärkeää. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohtelu arvioidaan Työ ja terveys 2012 -tutkimuksessa tasapuolisemmaksi useammin julkisella kuin yksityisellä sektorilla: valtiosektorilla työskentelevistä 73 % ja kuntapuolella 69 % katsoi maahanmuuttajatyöntekijöitä kohdeltavan tasapuolisesti, vastaava osuus yksityisellä sektorilla oli 63 %. (Työterveyslaitos 2013, 84.)

### 3.2 Ikääntyminen

Vanhusväestön osuus kasvaa huomattavasti tulevaisuudessa ja lasten sekä oppilasikäluokkien määrä pienenee. Useassa kunnassa tämä tarkoittaa muuttotappiota, jonka seurauksena ikärakenne kallistuu toiseen suuntaan. Vanhusten suhteellisen osuuden kasvu ja huoltosuhteen heikkeneminen aiheuttaa ongelmia erityisesti pienissä muuttotappiokunnissa. Kunta-alan muuttuva työvoimatilanne henkilöstön eläköitymisen vuoksi edellyttää kunnilta kehittyvää työnantajapolitiikkaa. (Forma & Väänänen 2004, 24 - 26.)

Suomalaiset työmarkkinat ovat tulleet käännekohtaan. Työvoima on muuttumassa monimuotoisemmaksi, sillä mukana on enemmän vanhempia työntekijöitä sekä monikulttuurista työvoimaa. (Suonsivu 2014.) Työmarkkinoille on tulossa vähemmän ihmisiä kuin sieltä poistuu, ja tämä tilanne tulee olemaan pysyvä Suomessa. Tämän seurauksena jo olemassa olevan työvoiman työuria tullaan pidentämään, nuoria täytyy työllistää ja koulutuksien kestoaikaa tarkastella. Kokonaisuudessaan kuntien henkilöstöstä poistuu työelämästä noin kolmannes tällä vuosikymmenellä, ja poistumistahti pysyy suunnilleen samanlaisena jatkossakin. Kuntasektorilla työskentelevien henkilöiden keski-ikä tulee nousemaan vielä entisestään. Kuntien täytyy panostaa omaan toimintaansa mielenkiintoisena ja kilpailukykyisenä työnantajana, jotta se tulee saamaan uutta, osaavaa nuorta työvoimaa palvelukseensa. (Forma & Väänänen 2004, 27.)

Hyvinvoiva henkilöstö pitää työtään mielekkäänä ja innostavana, mikä yritystasolla on nähtävissä hyvänä laatuna ja tuottavuutena sekä vähäisillä sairauspoissaoloilla. (Arnold ym. 2005, Ojala & Ahonen 2005.) Joka neljäs työikäinen suomalainen kokee työkykynsä heikentyneen ja ikääntyvien ohella myös keski-ikäisten työhyvinvointia ja työurien jatkumista tulee tukea (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 148). Suomen kunnat tarvitsevat tulevaisuudessa työperäisiä maahanmuuttajia. Kunnat joutuvat mahdollisesti itse etsimään ulkomailta Suomen yhteiskunnan normeihin sopeutuvaa työvoimaa. Tälläkin hetkellä sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa on paljon ulkomaalaista työvoimaa. (Forma & Väänänen 2004, 28.) Kiristynyt tilanne työmarkkinoilla vaatii, että kunnat panostavat henkilöstön työhyvinvointiin työkyvyn ylläpitämiseksi. Työhyvinvointi on monien tekijöiden summa (Juuti & Vuorela 2002, 125). Iäkäämpien henkilöiden hiljainen tieto ja kokemus ovat todella arvokasta (Ojala & Ahonen 2005, 45). Hiljainen tieto karttuu usein iän myötä erilaisten kokemusten myötä. Hiljaista tietoa voidaan sanoa osaamiseksi, joka pitää sisällään kokemuksia ja tietoa. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 205, 237.)

Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa, järjestelyissä sekä organisoinnissa niin, että jokaisella on mahdollisuus päästä organisaation tavoitteisiin. Ikäjohtaminen tarkoittaa siis eri-ikäisten ja eri sukupolvien johtamista. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Ikäjohtamisessa huomioidaan henkilöstön voimavarat yksilöllisesti jokaisen kohdalla eri elämänvaiheissa. Tällä toimintatavalla voidaan edistää eri-ikäisyyttä työpaikoilla, mutta myös estää ikäsyRJintää. (Työterveyslaitos 2014, 9.) Työuria voidaan pidentää myös valmennuksien kautta. Tämä voi selventää senioreitten asemaa työmarkkinoilla, ja lisätä heidän halukkuuttaan jäädä pidemmäksi aikaa työhön. (Jabe 2015, 129.)



Ikäystävällisessä rekrytoinnissa kaikilla, myös ikääntyneillä työntekijöillä on mahdollisuus tasapuoliseen kohteluun rekrytointiprosessissa. Valintakriteereinä tulee käyttää ammatillista osaamista ja pätevyyttä sekä ottaa huomioon tehtäväkeskeiset osaamistarpeet. Ikäystävällinen koulutus ja oppiminen edellyttävät kaiken ikäisten samanarvoista koulutusmahdollisuutta. Ikääntyneillä työntekijöillä on työuran aikana ehtinyt karttua hiljaista tietoa valtava määrä, mutta taitoja ja osaamista tulee joka tapauksessa kehittää koko eliniän oppimisprosessina. (Työterveyslaitos 2014, 9 - 10.) Kokeneet työntekijät eivät aina arvosta ja tunnista omaa hiljaista tietoaan ja osaamistaan, koska osaamista kertyy vähitellen. Hiljainen tieto on olennainen osa osaamisen johtamista ennen kaikkea ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla, minkä vuoksi esimiesten tulisi auttaa sen siirtymisessä ja näkyväksi tekemisessä. (Kiviranta 2010, 163.)

Työmotivaation säilyminen koko työuran ikäystävällisen urakehityksen avulla on mahdollista aktiivisella huomioimisella ja mahdollisuuksien luomisella uralla etenemiseen. Tämä ei aina tarkoita ylenemistä, vaan työtehtäviin kohdistuvan kuormituksen kartoittamista sekä osaamistarpeiden ennakointia ja tehtäväkuvausten ajan tasalla pitämistä. (Työterveyslaitos 2014, 9 - 10.) Ikäjohtamisessa tulee huomioida henkilöstön työsuhteen koko- tai osa-aikaisuus, joustavat ja ikäystävälliset työjärjestelyt. Järjestelyiden onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti joustojen suunnitteluun ja toteutukseen. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen, 2003, 88.) Terveiden edistäminen ja sairauksien ennaltaehkäiseminen on tärkeää. Näihin asioihin voidaan kiinnittää huomiota ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä, kuten ergonomisella suunnittelulla ja riskiryhmiin kuuluvien työntekijöiden uudelleen sijoittamisella eri työpisteisiin. (Työterveyslaitos 2014, 11.)

### 3.3 Taloudelliset resurssit

Kunnissa sairauspoissaolot ja varhaiseläkeperusteiset maksut aiheuttavat suuria kustannuksia vuositasona. Työkyvyttömyydestä aiheutuvat välittömät kustannukset, kuten sairauspoissaolot-, tapaturmat- ja työterveyshuolto, maksaa kunta-alalla vuodessa noin miljardi euroa. Saman verran kustannuksia aiheutuu välillisiin kustannuksiin, kuten sijaisten palkkauksiin, ylitoihin, tuottavuuden alenemisiin ja palvelutuotannon heikkenemiseen. Työpahoinvoinnista aiheutuu merkittäviä kustannuksia, mitkä olisi mahdollista ehkäistä kehittämällä organisaatioiden työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 9 - 10.)

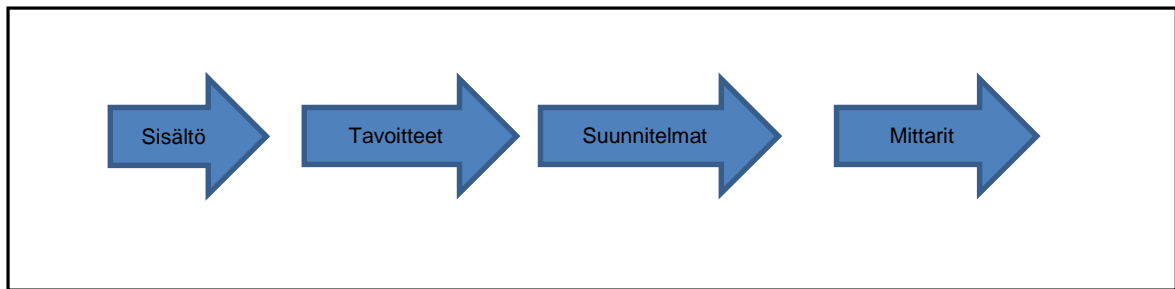
Kunnissa on toimittu aktiivisemmin työhyvinvoinnin edistämiseksi kuin yksityisellä sektorilla. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa kunnallisten työyhteisöjen menestymiseen ja toiminnan tuloksellisuuteen. (Forma & Väänänen 2010, 36.) Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan lähes kaksi kolmesta työssäkäyvästä arvioivat, että he saavat hoidettua työt hyvin työajalla. Julkisella sektorilla työskentelevät naiset kokivat muita useammin, etteivät ehdi tehdä töitään riittävän hyvin. Yksityisen sektorin työpaikoilla oli paremmat edellytykset työntekeksi hyvin. Miehistä koki 67 % saavansa tehtyä työnsä hyvin työajalla, naisista vain 55 %. (Työterveyslaitos 2013, 52.)

### 3.4 Strategisen hyvinvoinnin ja uudenlaisen johtaminen

Organisaatioissa on paljon hyvinvointiin liittyviä käytäntöjä ja hankkeita, joiden rooli tuloksellisuuden suhteen ei ole aina suoraviivainen. Työntekijät saavat niistä virkistystä, mutta johdon näkökulmasta niillä ei ole aina merkitystä tuloksellisuusvaatimusten täyttämiseksi; tällöin puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Strateginen hyvinvointi kiinnittää huomion organisaation perustehtävään ja tuloksellisuuteen, ja näiden myötä työtehtäviin liittyen hyvinvoinnin eri tekijät korostuvat eri tavoilla. (Kuntatyönantajat 2011, 7.)

Työhyvinvointia itseään ei voi johtaa, mutta sen määriteltyä sisältöä ja tavoitteisiin pääsemistä voidaan johtaa. Päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus työpaikoilla on yhteydessä henkilöstön työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja terveyteen sekä tuloksellisuuteen. 2000-luvun alkupuolella kuntatyöntekijöiden kokemukset menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta heikentyivät (Linna 2008), mutta Työ ja terveys Suomessa 2013 -tutkimuksen mukaan 78 % vastaajista koki työpaikoilla tehtävät päätökset johdonmukaisiksi. (Työterveyslaitos 2013, 61.) Johdon näkökulmasta katsottuna kannattavinta hyvinvointitoiminnan johtamista on strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Se kattaa kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto, strateginen johtaminen ja henkilöstöetuudet. (Kuntatyönantajat 2011, 7.)

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen käsittää hyvinvointi-investointien ja toimenpiteiden kytkeä organisaation perustehtävään ja tehokkuuteen. Kuviossa 3 on kuvattu, miten strategisen työhyvinvoinnin kehitysprosessin tulisi edetä.



Kuvio 3. Strategisen hyvinvoinnin kehittäminen käytännössä (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2009, 211).

Kevan tutkimus ”Jaksaako jatkaa” määrittelee kunta-alan kolmeksi suurimmaksi haasteeksi kiihtyvän eläkepoistuman, eri kuntien pitkäjänteisen hyvinvoinnin kehittämisen eroavaisuudet sekä poliittisten päättäjien varauksellisen suhtautumisen työhyvinvointiin. Varsinkin pienissä kunnissa keskeisillä persoonilla on vaikutusta, miten työhyvinvoinnin hankkeet etenevät. Konkreettisia tuloksia kunta-alan hyvinvoinnin johtamisen tilanteesta saadaan Excentan toteuttamista tutkimuksista, joihin vastaa vuosittain 55 - 60 kuntaorganisaatiota. Tutkimustulosten mukaan hyvinvoinnin johtamisessa on suuria puutteita, sillä esimerkiksi suurista kuntaorganisaatioista vain noin puolet on määrittänyt hyvinvointityön sisällöt ja tavoitteet, kirjallinen kehittämissuunnitelma on 40 %:lla ja mittarit 60 %:lla. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa tilanne on vielä paljon heikompi. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2009, 211, 215.)

Hyvinvoinnin johtamisen muutokset ja uudet toimintatavat antavat ajattelemisen aihetta sekä työntekijöille että esimiehille. Pitkät työsuhteet, itsenäiset työroolit ja kehittämishankkeiden vähäisyys vuosien aikana saattavat aiheuttaa henkilöille negatiivisen asenteen ja vireen, eivätkä he näe edessään tarvittavia kehittämistarpeita hyvinvoinnin ja sen johtamisen suhteen. (Kuntatyönantajat 2011, 49.) Työhyvinvoinnin tärkeydestä ja sen kehittämisestä tulisi keskustella silloin, kun se ei ole kriisitilassa. Tällöin olisi paras aika kehittää omia toimintatapoja, esimerkiksi hyvinvoinnin johtamista. Jos työhyvinvointiin keskitytään vasta siinä vaiheessa, kun se kriisiytyy, on vaarana, ettei tiedetä, mitä pitäisi tehdä tai mihin keskittyä ensimmäisenä. Riskinä on myös se, että ei tehdä mitään, vaan edetään vain kustannusten minimoimisen kautta. (Kuntatyönantajat 2011, 39.)

Julkisen sektorin haasteet edellyttävät myös johtamisen kehittymistä. Hyvän johtamisen kriteereiden tavoitteena on edistää julkisen sektorin johtamisen kehittymistä ja suunnata huomio asioihin, joihin johtamista pitäisi kohdistaa. Kriteereissä korostuvat johtamisen näkökulmat, joiden avulla organisaatiota johdetaan kehittyvänä, innovatiivisena ja joustavana järjestelmänä.

Henkilöstö tulee nähdä merkittävänä uudistumisen voimavarana, mikä edistää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. (Ahonen ym. 2015, 84.)

Julkishallintoon on kehitetty yritysmaailman mekanismeja mukailevia kansainvälisiä johtamismalleja, jotka ulottuvat jo tälläkin hetkellä nykyisiin kunnallishallinnon muutoksiin. Tällaisia ovat esimerkiksi julkisjohtaminen ja julkisen-yksityisen kumppanuus. Peruslähtökohtana on yksityisten palveluiden toimintatapojen soveltuminen myös julkiselle sektorille. Uuden kunnallisen hallintomalliteorian tilaaja-tuottaja -toimintamalli on yksi toiminnan uudistamiseen ja tehokkuuteen tähtäävistä malleista. Mallissa julkiset palvelut tuotetaan niin, että tilaajan ja tuottajan roolit ovat erotettu toisistaan. Mallin keskeisin tavoite on palveluiden tuottaminen asiakaslähtöisesti kuntalaisia kuunnellen, kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Työhyvinvoinnin johtamisen uudistaminen liittyy tähän merkittävästi, koska tavoitteen onnistumisen vuoksi täytyy yhtenä kehityskohteena olla henkilöstön aineettomat resurssit. (Suonsivu 2014, 68, 71.)

### 3.5 Aikaisempia tutkimuksia työhyvinvoinnista

EU:n jäsenvaltiot ovat luoneet Eurooppa 2020 -strategian, joka pohjautuu työhyvinvoinnille ja työterveydelle. Sen tavoitteena on saada kasvua, lisää kilpailukykyä ja kestävä kehitys tulevaisuudessa EU-maiden alueella. Euroopan maissa halutaan turvata ikääntyvän väestön mahdollisimman hyvä terveys ja pitkä työura, koska työntekijöiden tuottavuus heikkenee, jos terveys heikkenee. Erityisen paljon on kiinnitetty huomiota ikääntymisen lisäksi masennuksen hoitoon sekä työstä johtuvaan stressiin. Eurofound on Euroopan unionin erillisvirasto, jonka tehtävänä on edistää työ- ja elinolojen suunnittelua ja luomista jakamalla lisää tietoutta EU-maille muun muassa työajoista, työn järjestämisestä ja työolojen muutoksista. Se julkaisee viiden vuoden välein Eurooppalaisen työolotutkimuksen, jossa tarkastellaan Euroopan maiden työoloja. (Eurofound 2013, 4, 8.)

Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan hyvinvointiin vaikuttavat eniten laatutekijät, kuten työ, työympäristö, työolot ja työn tulevaisuus. Työn epäsäännöllisyys ja työsuhteen epävarmuus aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta palkitseminen, palkan oikeudenmukaisuus ja mahdollisuus itse vaikuttaa työhön antavat positiivista tunnetta ja vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin. Työolojen muutokset tapahtuvat hitaasti Euroopassa, eivätkä fyysiset riskit ole

vähentyneet merkittävästi. Euroopan maista Suomessa työn fyysiset riskit ovat keskiarvoa korkeammalla. Hyvät työolot merkitsevät terveyden lisäksi poissaolojen vähenemistä työpaikoilla. (Eurofound 2013, 1 - 2.) Julkisen sektorin eläessä parhaillaan merkittäviä muutoksia keskeisten megatrendien, kuten globalisaation, digitalisaation, kaupungistumisen ja väestön ikääntymisen myötä tuovat haasteita, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi digitalisaation ansiosta työvoimaa tarvitaan vähemmän muuttuneiden työmenetelmien vuoksi, mutta se lisää ja luo uudenlaisen osaamisen tarvetta. Suomessa työnantajan tarjoama koulutus ja työssä oppiminen on Eurofoundin- tutkimuksen mukaan EU-maiden kärjessä. Työpaikkojen organisaatiomuutokset ovat yleisempiä Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa. Suomen lisäksi Itävalta, Hollanti, Saksa ovat Euroopan maista kärjessä työkyvyn ylläpitämisessä sekä sen edistämisessä ja erilisten toimintamallien kehittämisessä. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 13.)

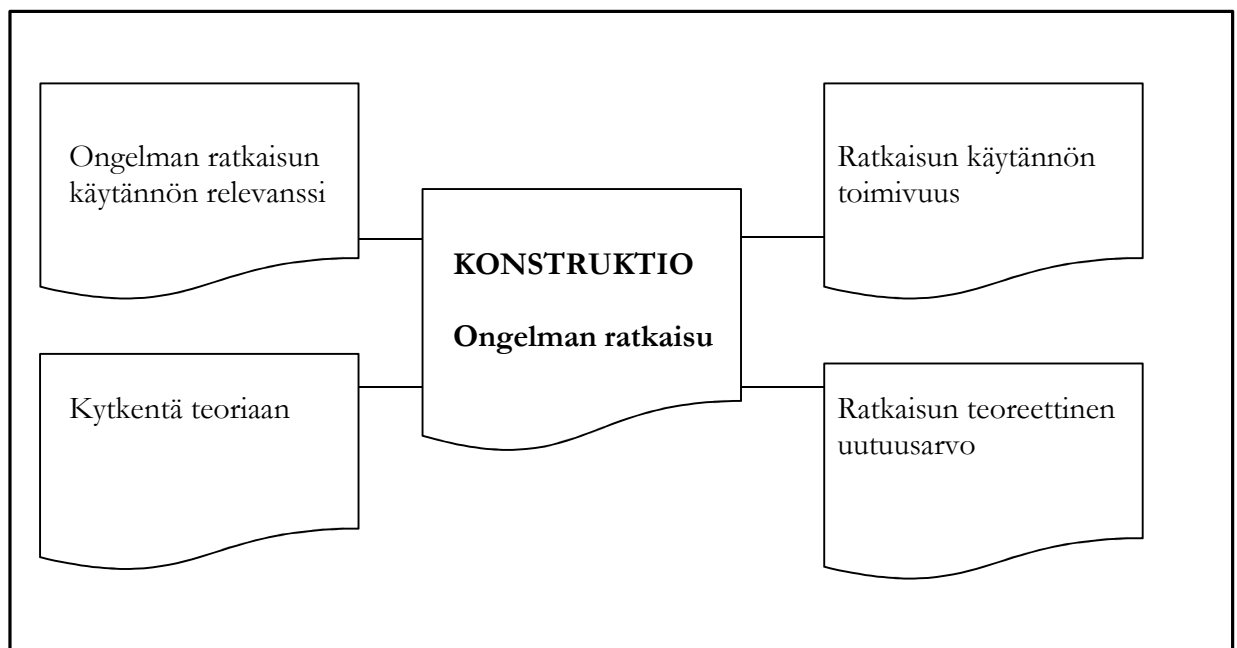
Kuntien ja kaupunkien täytyy toimia tulevaisuudessa enemmän osana verkostoja, mikä vaatii uudenlaista oppimista ja johtamista sekä avointa vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa. Suuret kunnat ja kaupungit ovat tässä muutoksessa edelläkävijöitä. Saksassa työterveyttä edistetään laatujohtamisen kautta, jossa pääelementtejä ovat työryhmien terveys, yritysten terveystiedot sekä työpaikkojen terveystiedot. (Ikonen 2015.) Norjassa työelämää kehittäviä hankkeita on ollut käynnissä useita. Inkluderende arbetsliv -ohjelmaa ovat olleet toteuttamassa hallitus, keskeiset työntekijä- ja työnantajajärjestöt, jonka tarkoituksena on ollut työurien pidentäminen, sairauspoissaolojen vähennäminen, työssäkäyvien kansalaisten määrän lisääminen sekä tukien piirissä olevien työkäisten työllistäminen. (Ehrsted 2007, 14 - 15.) Puolassa työhyvinvointiin liittyvien hankkeiden pääasiallisena tavoitteena on ollut työelämän yhdenmukaistaminen EU:n tavoitteiden ja strategioiden tasolle. Hankkeiden (Central Institute for Labour protection- National Research Institute) tavoitteena on ollut luoda työterveyden- ja turvallisuuden standardeja sekä ennaltaehkäistä työperäisiä haittoja. Erilaisilla projekteilla on pyritty määrittelemään työn fyysisiä, kemikaalisia ja psyykkisiä haittoja, sekä vähentää näihin liittyviä riskejä. Plan Sante au Travail on Ranskassa työministeriön koordinoima hanke, jonka tavoitteena on luoda yhtenäinen työterveys- ja työturvallisuuspoliittinen ohjelma työn terveellisyyteen ja -turvallisuuteen. Hankkeen tavoitteena on ollut työympäristön vaarojen ja riskien tunnistaminen, työsuojelun julkisten toimijoiden uudistaminen ja yritystason työterveyshuollon edistäminen. (Ehrsted 2007, 16 - 17.)

## 4 TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään valittu tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen perusvaatimuksia, kuten tutkimuksen reliabiliteettia ja validiutta. Lisäksi esitetään määrällisen tutkimuksen analysointimääritelmä sekä empiirinen tutkimusaineisto. Hyrynsalmen kunnan työhyvinvointitutkimuksen kohderyhmänä oli Hyrynsalmen kunnan sekä sen tytäryhtiöiden Kiinteistö Oy Ahmahan ja Vesi Mega Oy:n henkilöstö. Hyrynsalmen kunnan ja tytäryhtiöiden palveluksessa työskentelee vakituisesti yhteensä noin 95 henkilöä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö perustuu konstruktiviseen tutkimusotteeseen. Konstruktivinen tutkimus on soveltavaa tutkimusta. Kyseisellä tutkimuksella pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne (kuvio 4.) Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan jo olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta käytännöstä kerättävää empiiristä tietoa. Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo organisaatioon uutta tietoa. Uuden tiedon syntymisen myötä tavoitteena olisi viedä saatua tietoa myös muihin kuin kohdeorganisaatioon. (Ojanen, Moilanen & Rita-lahti 2009, 65; Lukka 2002, 140.)



Kuvio 4. Konstruktivisen tutkimuksen osat (Lukka et al. 1998).

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehdään konkreettinen tuotos. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli, että Hyrynsalmen kunnasta puuttuu työhyvinvointisuunnitelma. Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän avulla saatiin selville, mitä kehittämiskohteita nousee Hyrynsalmen kunnan henkilöstön työhyvinvointiin liittyen. Näitä ongelmakohtia pyrittiin ratkaisemaan ja kehittämään teoreettisen taustatiedon avulla. Kyseinen menetelmä soveltui hyvin tähän opinnäytetyöhön, koska ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietoa. Kohdeorganisaatio eli tässä tapauksessa Hyrynsalmen kunta sai konstruktiivisessa tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun työhyvinvointia koskevaan ongelmaan. Työn toimeksiantajana Hyrynsalmen kunta oli sitoutunut asioiden kehittämiseen. Konstruktiivinen tutkimus voi sisältää sekä laadullista että määrällistä aineistoa (Lukka 2002, 143). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto oli määrällistä eli kvantitatiivista. Kvantitatiivisen tiedon kautta tutkimuksella pyrittiin tuottamaan lisätietoa henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilasta Hyrynsalmen kunnassa, jotta löydettiin oikeita kehitettäviä asioita.

Konstruktiivisen tutkimusotteen ideaalinen tulos on, että tosielämän ongelma ratkaistaan implementoidulla eli käyttöön otetulla uudella konstruktiolla, ja tämä ongelmanratkaisuprosessi tuottaa suuren kontribuution sekä käytännön että teorian näkökulmasta katsottuna. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi tulla tai jo olla jäsenenä työryhmässä, joka ongelman ratkaisemiseksi perustetaan. Projektiryhmässä täytyy olla myös avainhenkilöitä siitä organisaatiosta, johon projekti tehdään. Tutkija voi olla työryhmän vetäjä, mutta se ei ole pakollista. Tutkijalla on vain pienet mahdollisuudet onnistua tutkimuksessa, jos hän joutuu toimimaan siinä yksin, vaikka hänellä olisi innovatiivisia kehitysideoita. (Silverman 2001, 54, 67.)

Tutkijana sekä työyhteisön yhtenä jäsenenä olin mukana työryhmässä, jossa työhyvinvoinnin nykytilaa arvioitiin ja kehitettiin. Näin ollen minun oli helpompi tiedostaa, löytää ja sisäistää kunnan yleistila ja henkilöstö sekä pureutua työhyvinvointitutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Tutkijan on tärkeää olla tietoinen alan aiemmista teorioista, jotta hän voi perustaa tulevan kehitystyönsä aiempaan tietämykseen, mutta myös kyetä tunnistamaan ja analysoimaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota. Konstruktiivinen tutkimus aloitetaan tutkimusaiheen käytännöllisen ja teoreettisen merkittävyyden pohdinnalla, minkä vuoksi tutkimusongelman relevanssi eli oleellinen tieto tulee varmistettua heti tutkimuksen alussa. Tutkijan tulisi pyrkiä tekemään innovoidusta konstruktiosta merkityksellinen, helppokäyttöinen ja yksinkertainen. (Johnson & Kaplan 1987, 119.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on erityisen tärkeää, että molemmat osapuolet, sekä kohdeorganisaatio että tutkija, ovat sitoutuneet kehitysprojektiin. Lisäksi tutkimusprosessin aikana täytyy testata aikaisempaa tietoa. Hyvin suoritetussa konstruktiiivisessa tutkimuksessa kehitetyn ratkaisumallin toteutettavuus ja käytön toimivuus testataan syvällisesti. Tutkimus johtaa todelliseen toimintaan kohdeorganisaatiossa ja tämän toiminnan perusteelliseen analysointiin. (Lukka 2001, 11- 12.) Koska konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena kehittää selkeästi jotain uutta, tarvittava aineisto kannattaa kerätä monella tavalla (Ojalehto ym. 2009, 68). Keräsin työssäni aineistoa kyselyn avulla.

#### 4.2 Kvantitatiiviset menetelmät

Kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimukset ovat menetelmiä, jotka antavat yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Ne vastaavat kysymykseen, kuinka paljon tai miten usein. Kvantitatiivisille tutkimuksille on ominaista tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130 - 131.) Kvantitatiiviset menetelmät ovat tutkimustapoja, joissa tutkija saa ja tarkastelee tutkimustiedon numeroiden avulla, esimerkiksi taulukoituina tunnuslukuina. Määrälliset tutkimusmenetelmät vastaavat kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilka 2007, 14.) Määrällisissä tutkimuksissa tutkittavat asiat operationalisoidaan eli muutetaan sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää asian arkiymmärryksellään, sekä strukturoidaan eli suunnitellaan ja vakioidaan asia ja sen ominaisuudet ennen aineiston keräämistä. (Hirsjärvi ym. 2004, 132.)

Strukturoinnissa tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehtoiksi ennalta niin, että kaikki ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Jokaiselle tutkittavalle asialle eli muuttujalle annetaan arvo. Arvo ilmaistaan symboleina, kuten kirjaimina tai numeroina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107 - 108.)

Määrällisten tutkimuksien tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2005, 129 - 130; Heikkilä 2014, 14 - 15.) Menetelmille on tavanomaista, että tutkija asettaa tutkimusongelman, joka on asetettu hypoteesiksi. Hypoteesi asetetaan yleensä aiempien tutkimusten, teorioiden ja mallien avulla. (Vilka 2007, 16.) Määrälliset tutkimukset pyrkivät säännönmu-



kaisuusien löytämiseen aineistosta. Tavoitteena on esittää löydettyt säännönmukaisuudet arkipäivän ylittävänä teorioina. Määrällisten tutkimuksien avulla usein rakennetaan, selitetään, uudistetaan, puretaan tai täsmennetään aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Tutkimusprosessissa teorian merkitys näkyy myös siinä, että tutkimuksessa edetään ensin teoriasta käytäntöön eli kyselyyn, haastatteluun tai havainnointiin. Tämän jälkeen palataan takaisin käytännöstä teoriaan analyysin, tulosten ja tulkinnan avulla. (Siitonen 2004, 273; Vilka 2005, 105 - 107.)

Määrällisissä tutkimuksissa teoreettisilla käsitteillä on keskeinen rooli, sillä ne ovat muodostuneet järjestelmällisen tutkimustyön tuloksena. Teoreettiset käsitteet ovat laaja-alaisia ja toimivat uusien teorioiden ja käsitteiden muodostuksessa. Niiden avulla tutkija löytää säännönmukaisuuksia eri asioiden, ilmiöiden, piirteiden, kohteiden, tilanteiden ja tapahtumien välillä. Teoreettisia käsitteitä ovat esimerkiksi palvelun laatu, hyvinvointi, identiteetti, yhteisöllisyys ja organisaatio. (Varto 1992, 76; Vilka 2005, 26; Hirsjärvi ym. 2005, 121.) Määrällisissä tutkimuksessa teoreettisten käsitteiden ja konkreettisten käsitteiden välillä yritetään saavuttaa vastavuus niin, että sekä tutkija ja tutkittava ymmärtävät tutkimuslomakkeessa olevat kysymykset samalla tavalla (Vilka 2005, 73).

Konstruktivisen tutkimuksen kyselytutkimus oli määrällinen, mutta työn tuloksia käsiteltiin laadullisina. Selvitin työssä Hyrynsalmen kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa sekä kehittämisideoita siihen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään havainnoiden, keskustellen ja esimerkiksi kyselyn avulla. Tutkimuksen tavoitteena on löytää odottamattomia tekijöitä. Tutkimussuunnitelmaa on mahdollista muuttaa tutkimuksen aikana sen mukaan miten tutkimus etenee. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.) Käsitteelin määrällisen kyselytutkimuksen aineiston laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadin strukturoituja kysymyksistä pylväsdiagrammeja, avoimet kysymykset käsitteelin sanallisesti.

### 4.3 Kyselytutkimus

Työhyvinvointikyselyn tavoitteena oli selvittää, millainen Hyrynsalmen kunnan palveluksessa olevien henkilöiden tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila on. Millaisia asioita kunnassa tulisi kehittää, jotta työhyvinvoinnin tila parane?

Kyselylomakkeen suunnittelu on määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tärkein asia. Sen suunnittelun perusta on tutkimussuunnitelmassa, koska tutkimussuunnitelma ja kyselylomake kulkevat limittäin tutkimusprosessissa. Kyselylomakkeen pitäisi vastata tutkimussuunnitelmassa esitettyä tutkimustehtävää. (Vilka 2005, 84.) Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen. Kyselylomaketta käytetään, kun havainnointityyppinä on henkilö ja häntä koskevat asiat, esimerkiksi mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. Kyselyn voi toteuttaa sekä postitse että internetissä. (Hirsjärvi ym. 2005, 182.)

Kysely soveltuu aineiston keräämiseen tavaksi, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan. Sitä käytetään myös hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. Nykyisin sähköinen kysely on suosittu sen nopeuden, helppouden, edullisuuden ja vastausten analysoimisen mahdollisuuden vuoksi. (Vilka 2007, 28.) Ennen kyselylomakkeen suunnittelua tulee olla päätettynä teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet, koska niihin liittyvien yleisten käsitteiden avulla tutkimuksessa mitataan tutkittavaa asiaa (Vilka 2005, 81).

Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta nimitetään survey-tutkimukseksi, ja se onkin yksi monista tavoista kerätä tietoa jostakin aineistosta. (Heikkilä 2014, 17). Survey-tutkimuksen muodossa aineistoa kerätään kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muodossa standardoidusti, ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen jostakin tietystä perusjoukosta. Standardoidussa muodossa kaikilta tulee kysyä kysymykset juuri samalla tavalla. (Hirsjärvi 2000, 180 - 181.)

Kyselytutkimuksen avulla tutkimukseen on mahdollista saada tehokkaasti paljon otantaa mukaan, ja sillä voidaan kysyä monenlaisia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas ja nopea tapa kerätä ja analysoida aineistoa. Myös aikataulu ja kustannukset on arvioitavissa melko tarkasti. Kaikkiin tutkimustapoihin liittyy heikkouksia, niin myös kyselytutkimukseen. Aineisto voi

jääda pinnalliseksi, ja tutkimuksesta tulee sen vuoksi teoreettisesti vaatimaton. Ihmisten täytessä paljon kyselyjä ei voida varmistua siitä, ovatko tulokset totuudenmukaisia vai onko niitä vain rastitettu miten sattuu. Kyselyn avulla niitä ei saada selville kuin arvailun lailla. Kysymysten aihealue voi olla myös niin vieras vastaajalle, ettei hän ymmärrä, mitä asiaa halutaan tiedustella. Kyselyn tekijän tulisikin perehtyä lomakkeen tekemiseen ja kysymyksiin huolella ja tarkasti. Riippuen siitä missä paikassa ja mille joukolle lomakkeet annetaan täytettäväksi, huoleksi nousee myös se, kuinka moni todella vastaa ja palauttaa kyselyn. Pahimmillaan vastaajista tulee kato. (Hirsjärvi 2000, 182 - 183.)

Lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkkuudella on olennainen merkitys aiheen lisäksi, jotta tulokset onnistuvat ja ovat totuudenmukaiset (Hirsjärvi 2000, 185). Lomake tulisi aina testata ennen varsinaista mittausta (Vilka 2005, 88). Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on mielessä valmiiden kysymysten lisäksi (Hirsjärvi 2000, 188). Miettiessäni opinnäytetyöpajassa, millaisen kyselyn kautta saisin tarvittavia tietoja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan, sain apua sekä opiskelutovereilta että opettajalta. Päädyin laatimaan kunnan henkilöstölle sähköisesti lähetettävän kyselyn, jolla saisin parhaiten ja kattavimmin kokemuksellista tietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Konstruktiivisen tutkimuksen kautta aiheesta oli jo aikaisempaa teoreettista tietoa, ja kyselyn kautta saatiin kerättyä todellista empiiristä tietoa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada työhyvinvoinnin kehittämisideoita työntekijöiltä itseltään. Nämä asiat tukivat konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteita, joina on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu ja joka tuo organisaatioon uutta tietoa. Henkilöstölle kohdistettu kysely ja sen tulosten analyysi loivat hyvän pohjan onnistuneelle kehittämishankkeelle. Henkilöstön on helpompi sitoutua kehittämistyöhön, joka suunnitellaan kyselyn tulosten perusteella yhteisesti hahmotetulta pohjalta. (Lindström & Leppänen 2002, 87.)

Hyrynsalmen kuntaan on tehty vuosina 2006 ja 2010 työyhteisön kehittämisen/työilmapiirikartoituksen tutkimukset. Laadin kyselylomakkeen tutkimuskysymysteni pohjalta. Kysyin vain niitä asioita, jotka pohjautuvat teoriataustaan ja joilla saisin vastauksia tutkimusongelmiini: Mikä kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tila on Hyrynsalmen kunnassa ja millaisia asioita kunnassa tulisi kehittää, jotta työhyvinvoinnin tila paranee?

Kysely oli avoimena sähköisesti 95:lle vastaajalle 1.2.- 8.2.2016 välisenä aikana, ja paperisia kyselyitä lähetin sisäisen postin kautta 20 kpl. Määräaikaan 8.2.2016 mennessä vastauksia oli tullut 32 kpl, jolloin lähetin sähköisen muistutusviestin kaikille niille, jotka eivät olleet vielä

vastanneet kyselyyn. Jatkoisin samalla vastausaikaa 12.2.2016 saakka. Määräaikaan 8.2.2016 mennessä palautuivat kaikki paperiset kyselylomakkeet täytettyinä.

#### 4.4 Mittarin laadinta

Käytin tutkimuksessani aineistonkeruumuotona kvantitatiivista, sähköistä strukturoitua webropol-kyselyä Hyrynsalmen kunnan työntekijöille. Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, joilla tavoiteltiin tarkentavia lisätietoja eri aiheista. Kyselylomake aineiston keräämisen tapana soveltuu suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Kyselylomakkeen etuna on vastaajien tuntemattomuus, haittana voi olla riski vastausprosentin alhaisuuteen. (Vilka 2005, 75.)

Kyselyn alussa (liite 1) oli viisi taustatietokysymystä: vastaajan sukupuoli, ikä, osasto, työsuhteen luonne ja kesto Hyrynsalmen kunnan palveluksessa. Nämä olivat monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja valitsi parhaiten sopivan valmiin vastausvaihtoehdon. Monivalintakysymykset sallivat vastaajan vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan mielekkäästi verrata. Ne myös auttavat vastaajaa tunnistamaan asian sen sijaan, että hänen pitäisi muistaa se. Ikää kysyttiin ikäryhmittäin, koska tarkan iän ilmoittaminen voi olla arka asia joillekin, ja valmis luokittelu helpottaa tulosten analysointivaihetta. Palvelusvuosien määrä haluttiin myös lokeroida valmiiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 199, 201 - 203.)

Taustatietokysymysten jälkeen kysely sisälsi työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Teemaan haluttiin lisätä myös avoin kysymys: miten työyhteisön ilmapiiriä voitaisiin kehittää? Näin saataisiin mahdollisia konkreettisia kehitysideoita nousemaan työntekijöiltä itseltään. Organisaation johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä asioita kartoitettiin neljällä eri kysymyksellä. Kaikissa strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin Likertin-asteikkoa 1-4: 1. täysin samaa mieltä, 2. joihinkin samaa mieltä, 3. joihinkin eri mieltä, 4. täysin eri mieltä. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, johon vastaaja merkitsee omaa mielipidettään parhaiten vastaavan vaihtoehdon annetulla asteikolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 200.)

Kuormittavuutta kysyttiin kolmella eri kysymyksellä. Tiedonkulkua sekä ammatillista osaamista kysyttiin strukturoiduilla kysymyksillä, mutta myös avoimella vastausmahdollisuudella: Miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa työyhteisössä? Viimeisenä strukturoituna kohtana oli kysymyksiä työkyvystä ja -oloista. Kysymykset oli rakennettu niin, että työkykyyn liittyvät osa-

alueet oli huomioitu kattavasti. Lopuksi kysyttiin kahdella avoimella kysymyksellä ”miten TYKY-toimintaa tulisi kehittää” sekä ”millaista palautetta haluat antaa Hyrynsalmen kunnalle työhyvinvointiin liittyen”.

#### 4.5 Aineiston keruu ja analysointi

Webropol-kysely julkaistiin lähettämällä kyselylinkki henkilöstölle sähköpostiin kyseisestä ohjelmasta. Kysely oli anonymi, eli siinä ei näytetty kyselyyn kutsuttujen vastaamisen tilaa, eikä yksittäisiä vastauksia pystytty sähköpostiosoitteen perusteella kohdistamaan vastaajaan. Hyrynsalmen kunnan vakituisen henkilöstön kokonaismäärä on noin 95. Sähköposti tavoitti henkilöstöstä noin 95 %, ja paperiversioita lähetettiin 20 kpl. Paperiversiot lähtivät heille, joilla ei ole sähköpostiosoitteita sekä myös määräaikaisille työntekijöille. Kysely tulostettiin webropolista samanlaisena kuin siihen sähköisesti vastattiin, palautuskuoreen kirjoitettiin tutkijan tiedot, jotta missään vaiheessa ei käynyt ilmi, mistä osastolta vastauskuori palautui. Kyselyn sulkeuduttua webropol-ohjelmaan syötettiin käsin kirjeiden kautta palautuneet vastaukset. Kyselyyn vastasi annettuun päivämäärään mennessä 68 henkilöä, vastausprosentiksi tuli 59,1 %.

Kyselyn sulkeuduttua määrällinen aineisto analysoitiin webropol-työkalulla. Tiedonkeruu ja analysointityökalut on paketoitu samaan sovellukseen. Työkalun tavoitteena on muun muassa nopeus ja helppous. Webropolin kyselysovelluksista saatu tieto pyrittiin siirtämään suoraan SPSS-tilastointiohjelmaan, mutta aineisto ei siirtynytäkään oikein. Muuttujia jouduttiin muokkaamaan SPSS-ohjelmassa, jotta ne saatiin oikeaan muotoon tilastojen ottamista varten. Eri muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin ohjelman avulla, jotta saatiin kokonaiskuvaa työhyvinvoinnin tilasta koko kunnan henkilöstön tasolla, sekä tarkempaa tietoa saatiin analysoida eri yksiköjä erikseen. SPSS-tilastointiohjelmasta saadut tarvittavat raportit arkistoitiin Hyrynsalmen kuntaan.

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) on tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmisto, joka on kvantitatiivista tutkimusta tekeväälle tutkijalle hyvä työkalu. Sillä voidaan tehdä kaikki tavallisimmin yhteiskuntatieteellisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarpeelliset analyysit ja sitä on myös mahdollista käyttää tarkasteltaessa monia vaativampia tutkimuksia. SPSS on kenties yleisimmin Suomessa ja maailmanlaajuisestikin käytetty tilastollisen analyysin apuväline. (Mammi 2005, 4.)

#### 4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä eli tutkimusetiikkaa, jossa tutkimuksen tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohderyhmää. Tutkija on aina itse vastuussa tutkimuksessaan tekemistä valinnoista ja perusteluista. Tutkimukseen osallistuvia on aina informoitava, millainen tutkimus on kyseessä, sekä myös tutkimuksen kulusta. (Vilka 2007, 90.) Henkilötietolaki 1999/523 sekä laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621 pyrkivät säätelemään sitä, että henkilötietoja kerätään, käytetään, säilytetään ja luovutetaan asianmukaisella tavalla (Kuula 2006, 79; Vilka 2007, 364.) Epäonnistuminen eettisyydessä vie pohjan koko tutkimukselta. (Kylmä & Juvakka 2007, 137). Internetissä olevalla aineistolla on myös samalla tavalla tekijänsuoja kuin painetulla materiaalilla (Vilka 2005, 97). Validiteetti liittyy siihen, miten hyvin tutkimuksessa käytettävä tutkimusasetelma ja mittarit vastaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 25).

Työhyvinvointikyselyn kysymykset oli huolella etukäteen mietitty ja laadittu sekä vastausvaihtoehdot helposti valittavissa. Kysely oli tarkoin suunniteltu ja myös tiedonkeruumenetelmä oli tarkoin harkittu. Kyselyä esitestasi viisi henkilöä itseni lisäksi, jolloin siitä saatiin muokattua toimiva, luotettava ja tutkimuskysymyksiin vastauksia antava. Joitakin kohtia täytyi muokata ja yhdistellä kyselyn tiivistämiseksi. Sain hyviä vinkkejä esitestaajilta, opinnäytetyöpajassa opettajalta ja opiskelutovereilta.

Mittauksen reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos tutkimuksen tilastoyksikkö mitataan useampaan kertaan, todetaan sisäinen reliabiliteetti. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten toistettavuutta myös muissa tutkimuksissa. Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. (Heikkilä 2014, 2, 14, 178.) Tutkimuksen reliabiliteetin arviointiin voidaan käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja toistettavuutta. Validiteetti puolestaan mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.) Työhyvinvoinnin nykytilan kyselyllä saavutettiin toivottu vastaus tutkimuskysymyksiin: mikä työhyvinvoinnin nykytila Hyrynsalmen kunnassa tällä hetkellä on? Millaisia asioita tulisi kehittää, jotta työhyvinvoinnin tilaa saataisiin parannettua? Tämän perusteella voidaan sanoa, että mittarin reliabiliteetti toteutui. Kyselyn luotettavuutta lisäsi myös vastausajan pidentäminen viikolla, jonka aikana saatiin lisää vastauksia. Myös validius toteutui, koska tutkimuskysymyksiin saatiin toivottu vastaus. Tutkimuksen

luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkimuksen tulokset esiteltiin kokonaisuutena eikä pienien työyksikköjen tuloksia lähdetty esittelemään erillisinä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan ehdoilla ja tutkimuksen aihe oli tärkeä organisaatiolle. Tutkimusasetelma laadittiin oikein eli tutkittiin juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyi. Tutkimuksen teoreettinen osuus rakentui työhyvinvoinnista, työkyvystä, työtyytyväisyydestä ja -motivaatiosta, työsuojelusta, työterveyshuollosta sekä esimiestyöskentelystä ja tiedonkulusta. Lisäksi kuntatyön nykytilaa käsiteltiin kokonaisvaltaisesti. Teoriaosuus sopi mielestäni hyvin empiirisen osuuden kanssa yhteen.

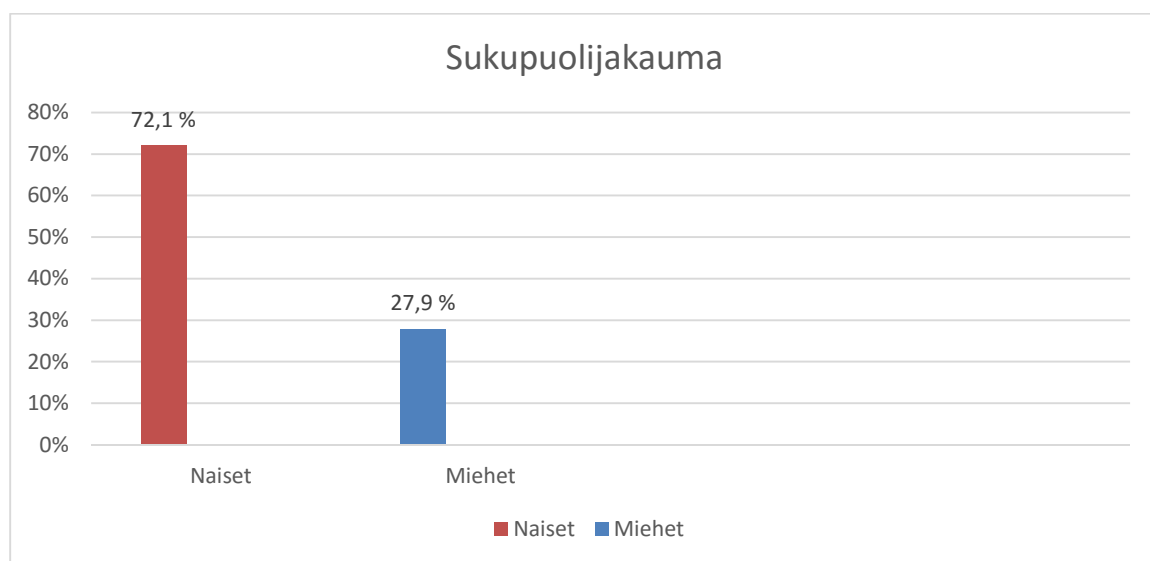
Tutkimusetiikka on tutkijoiden ammattietiikkaa, johon kuuluvat eettiset periaatteet, arvot, normit ja hyveet, joita tutkijan tulee noudattaa tutkimusta tehdessään. Eettisen ajattelun kautta pohditaan omia ja yhteisön arvoja, mikä jossakin tilanteessa on oikein tai väärin. Tutkimusetiikan normit ohjaavat tutkijoita noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja tutkimuksen tulosten osalta esittämään luotettavia tuloksia, tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioittaen ja tutkimuksesta aiheutuvan vahingon välttämistä. Tutkijan täytyy huomioida ja kunnioittaa myös toisten tutkijoiden töitä. Tutkimustyötä tekevä henkilö tekee itse tutkimustyötä koskevat eettiset ratkaisut, vastaa niistä ja noudattaa yhteisesti sovittuja periaatteita tutkimustyössä. (Kuula 2006, 21 - 26, 34.)

Tämän opinnäytetyön sähköisen kyselyn yhteydessä informoitiin tutkimukseen osallistujia tutkimusaiheesta ja tavoitteista sekä siitä, että kysely on anonymi. Kenenkään henkilöllisyys ei käynyt ilmi yksittäisistä vastauksista. Tutkimusaineisto hävitettiin analysoinnin jälkeen. Informoinnin yhteydessä ilmoitettiin tutkijan nimi ja yhteystiedot, tutkimuksen tavoite, opiskelupaikka, osallistuvien henkilöiden tietojen suojaaminen ja käyttötarkoitus sekä vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen. Kun työ oli valmis, aineisto hävitettiin. Kehitystyöryhmässä tuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti ja niiden pohjalta valittiin yhteistyössä tärkeimmät kehityskohteet työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. Tämä opinnäytetyö kuvaa nykyhetkeä ja antaa suunnitelman työyhteisön lähitulevaisuuteen.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

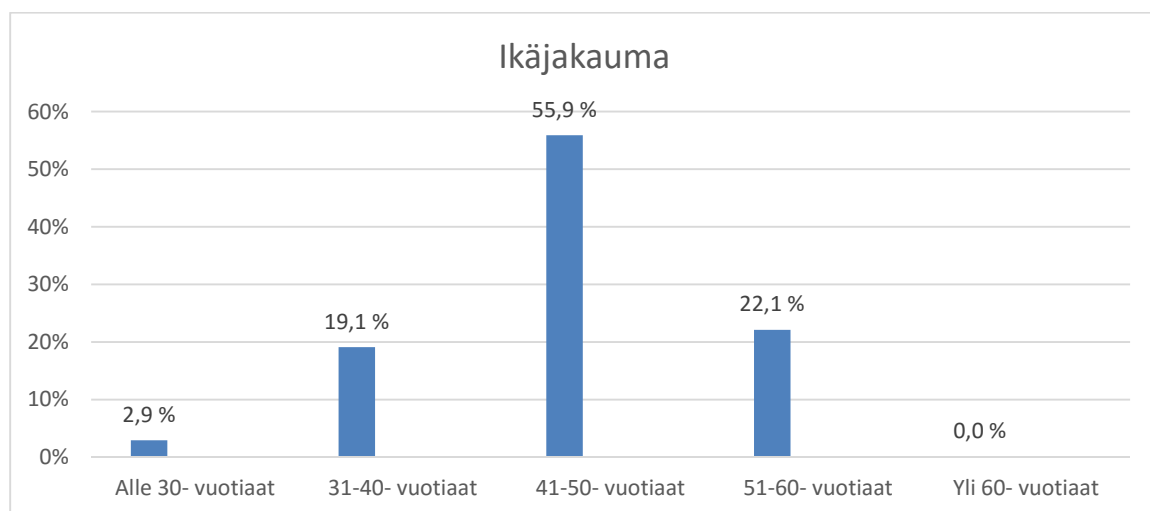
Työhyvinvoinnin nykytilasta Hyrynsalmen kunnan henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksia esitellään seuraavaksi.

Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma (kuvio 1.) oli seuraava: naisia vastanneista oli 72,1 % ja miehiä 27,9 %.



Kuvio 7. Sukupuolijakauma

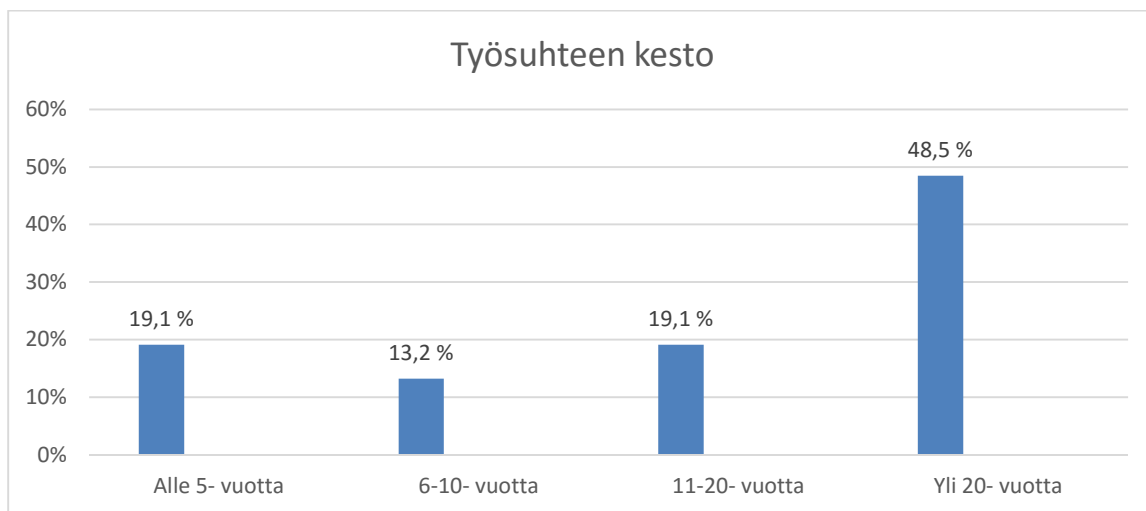
Vastaajista oli iältään alle 30-vuotiaita 2,9 %, 31 - 40-vuotiaita 19,1 %, 41 - 50- vuotiaita 55,9 %, 51 - 60- vuotiaita 22,1 %, yhtään yli 60-vuotiaasta ei ollut vastannut kyselyyn (kuvio 8).



Kuvio 8. Ikäjakautuma



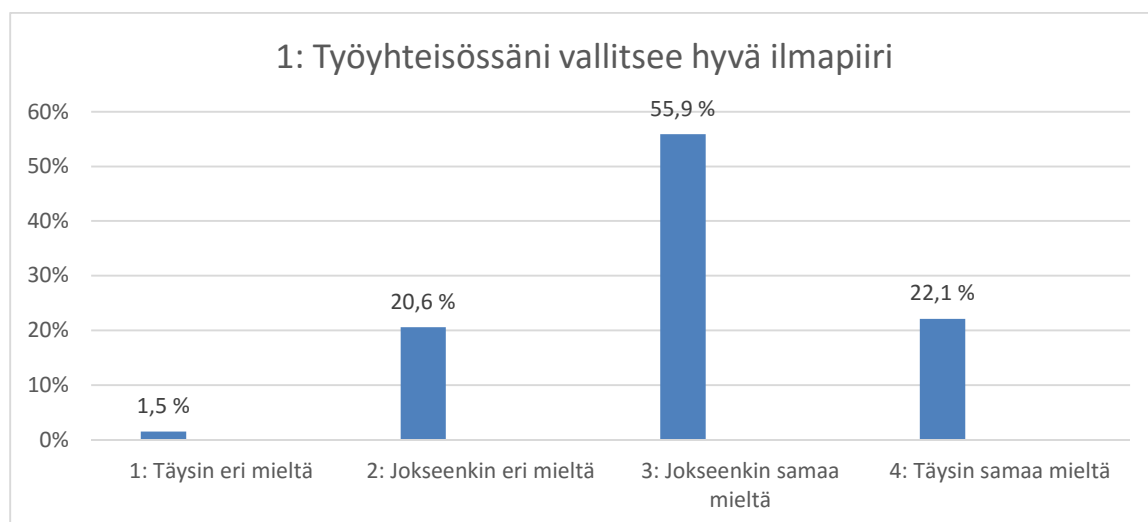
Vastaajien työsuhteen kesto vuosina jakautui prosentuaalisesti seuraavasti: alle 5 vuotta 19,1 %, 6-10 vuotta 13,2 %, 11- 20 vuotta 19,1 %, ja yli 20 vuotta 48,5 % (kuvio 9).



Kuvio 9. Työsuhteen kesto vuosina

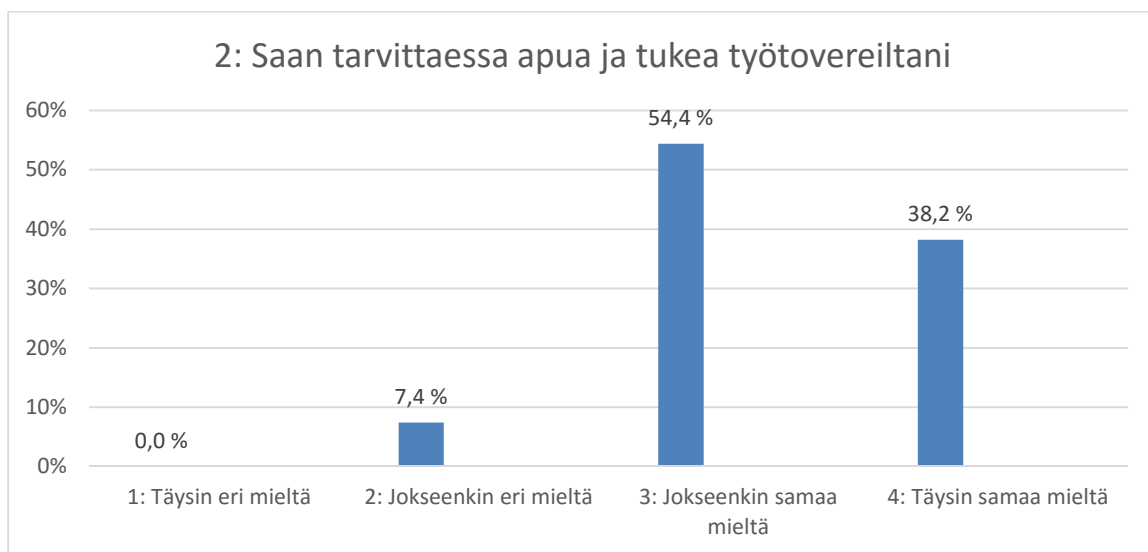
### 5.1 Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus

Ensimmäisellä kysymyksellä (kuvio 10) haluttiin selvittää, millaiseksi työntekijät kokevat ilmapiirin omassa työyhteisössään. 55,9 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, 22,1 % täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vain 1,5 % vastan- neista, jokseenkin eri mieltä 20,6 % vastaajista.



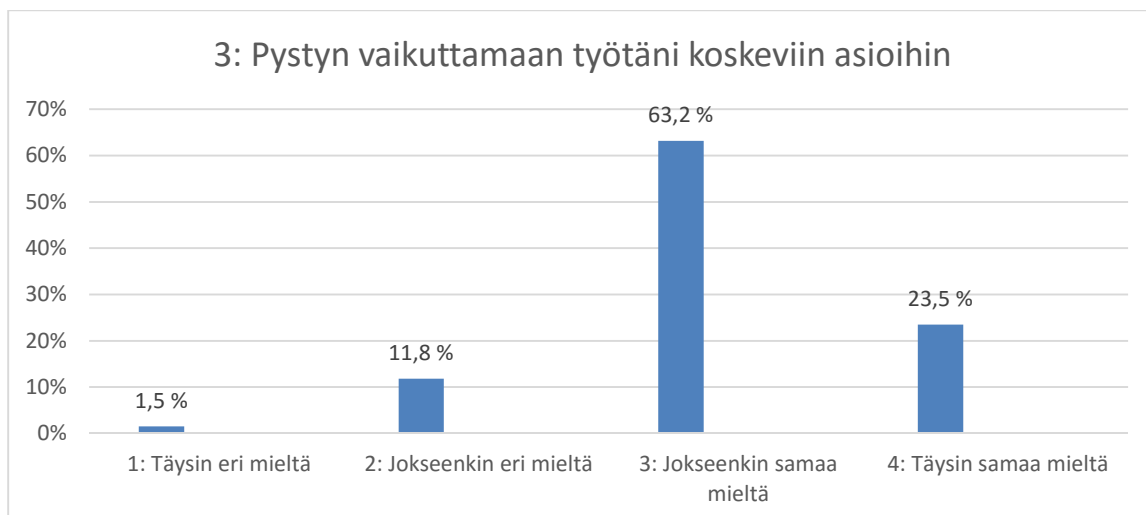
Kuvio 10. Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri

Toinen kysymys käsitteli avun ja tuen saamista työtovereilta (kuvio 11). Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei saisi apua työkavereilta. Yli puolet (54,4 %) vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä, 38,2 % vastaajista kokee aina saavansa tarvittaessa apua ja tukea työtovereilta.



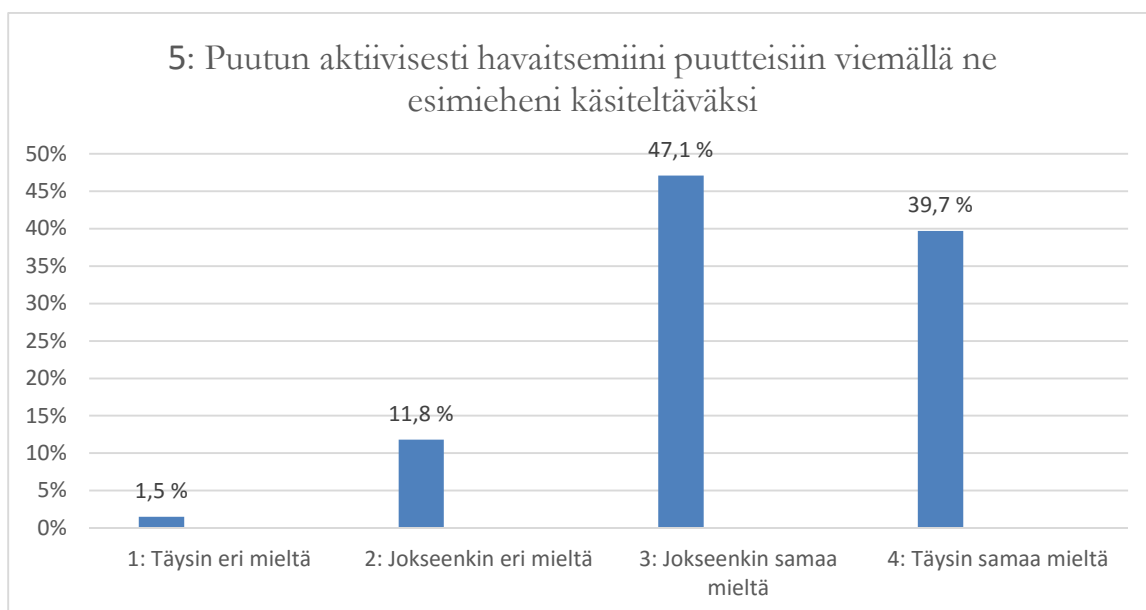
Kuvio 11. Saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltani

Väittämässä kolme käsiteltiin omaan työhön vaikuttamista (kuvio 12). Vastaajista 23,5 % kokee pystyvänsä vaikuttamaan työtänsä koskeviin asioihin, väittämän 3 (jokseenkin samaa mieltä) valitsi 63,2 % vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 1,5 %, jokseenkin eri mieltä 11,8 %.



Kuvio 12. Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin

Kyselyyn vastanneista 1,5 % ei puutu havaitsemiinsa ongelmiin työssään lainkaan. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 11,8 %. Jokseenkin samaa mieltä on 47,1 % ja täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 39,7 % (kuvio 13).



Kuvio 13. Puutun aktiivisesti havaitsemiini puutteisiin viemällä ne esimieheni käsiteltäväksi

## 5.2. Johtaminen ja esimiestyö

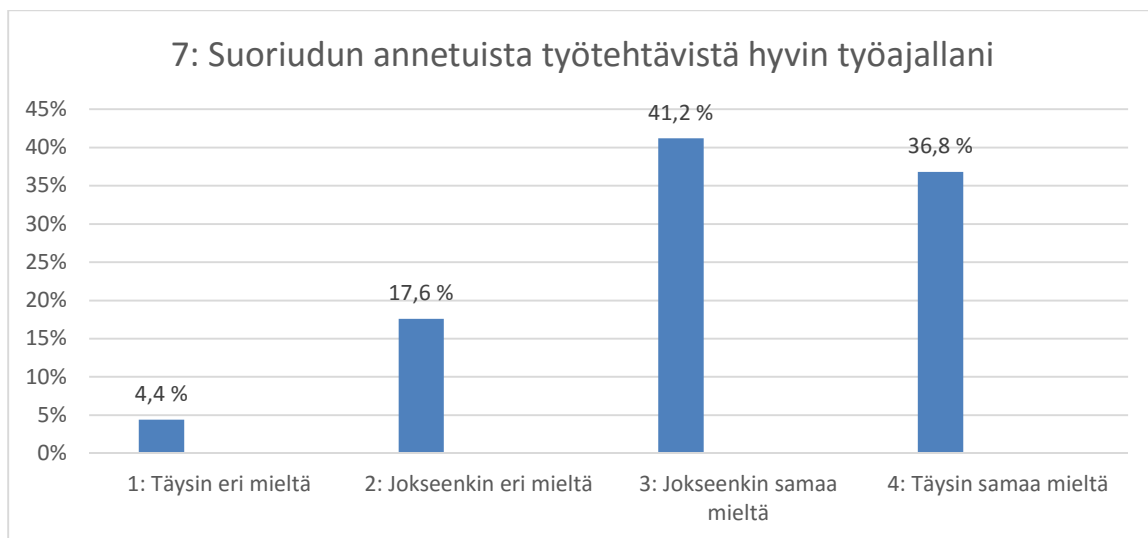
Johtamista ja esimiestyöskentelyä koskevia väittämiä oli kyselylomakkeessa yhteensä neljä kappaletta (taulukko 1). Näillä pyrittiin selvittämään, miten työntekijät kokevat esimiestyöskentelyn yksikössään. Esimiestyöskentely koettiin pääasiassa myönteiseksi. Palautetta toivottiin enemmän omasta työstä. 36,7 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin tyytymätön palautteen saamiseen. Suurin osa kokee (85,3 %), että esimiehet ovat ainakin osaltaan vastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista. Esimiehen toiminta koetaan epäoikeudenmukaiseksi 27,9 % vastauksista. Puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi esimiehen toiminnan kokee 72 % vastaajista.

Taulukko 1. Johtaminen ja esimiestyö

	Vastaajat			
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja apua työssäni	5,9 %	16,2 %	45,6 %	32,4 %
Saan riittävästi palautetta työstäni	8,8 %	27,9 %	51,5 %	11,8 %
Esimiesteni tehtävä on huolehtia työhyvinvoinnistani	0 %	14,7 %	45,6 %	39,7 %
Esimieheni toiminta on puolueetonta ja oikeudenmukaista	4,4 %	23,5 %	38,2 %	33,8 %

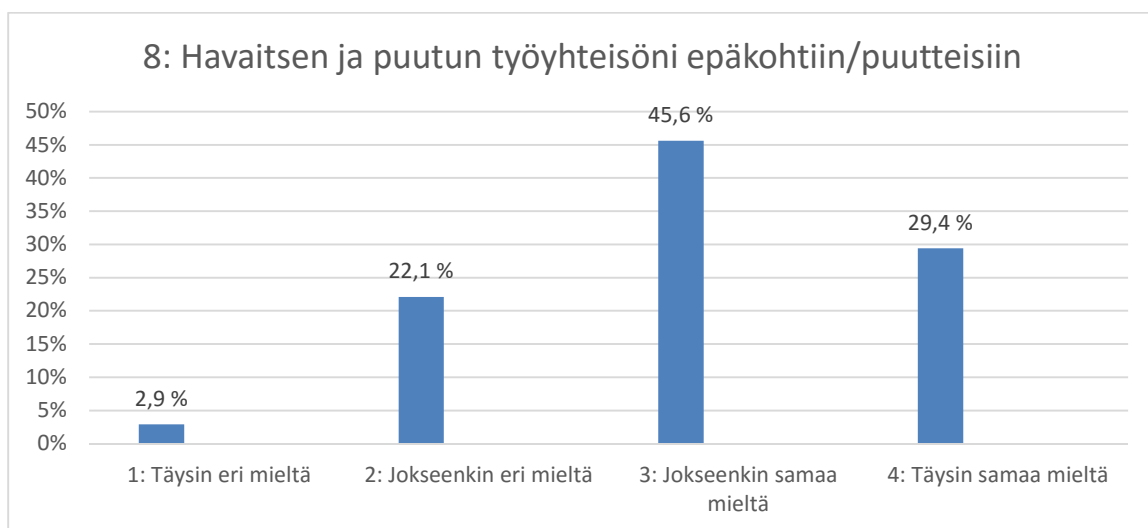
## 5.3 Työn kuormittavuus

Seuraavat kolme kysymystä käsittelivät työn kuormittavuutta. Annetuista työtehtävistä suoriutuu mielestään täysin 36,8 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 41,2 % vastaajista. 4,4 % vastaajista kokee työtaakan täysin liian suureksi, 17,6 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (kuvio 14).



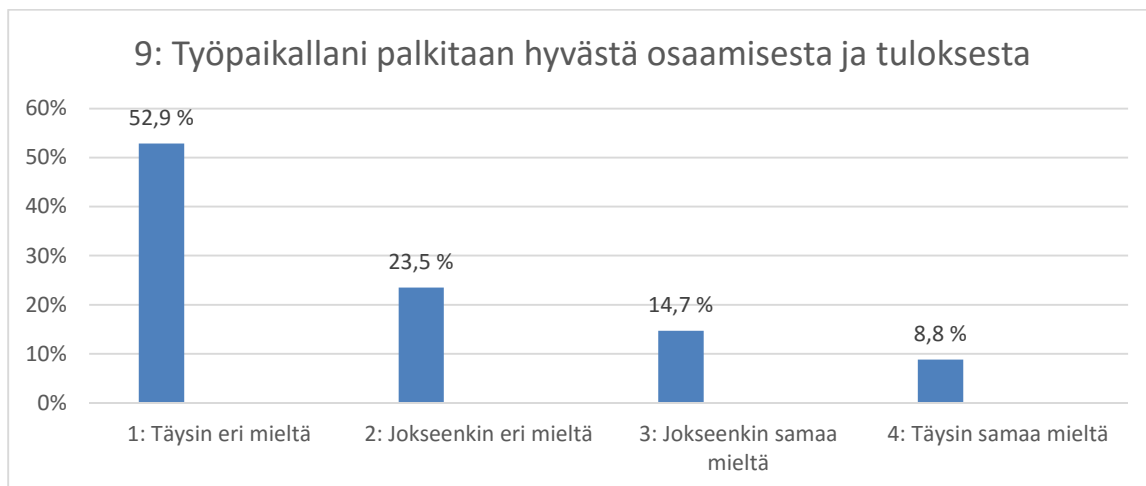
Kuvio 14. Suoriudun annetuista työtehtävistä hyvin työajallani

Seuraava kuormittavuutta mittaava väittämä käsitteli työyhteisön epäkohtien ja puutteiden havainnointia ja niihin puuttumista. Vastaajista 2,9 % ei puutu niihin laisinkaan, 22,1 % on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli väittämän kanssa 45,6 %. Lähes kolmasosa (29,4 %) puuttuu tarvittaessa epäkohtiin ja puutteisiin (kuvio 15).



Kuvio 15. Havaitsen ja puutun työyhteisöni epäkohtiin ja puutteisiin

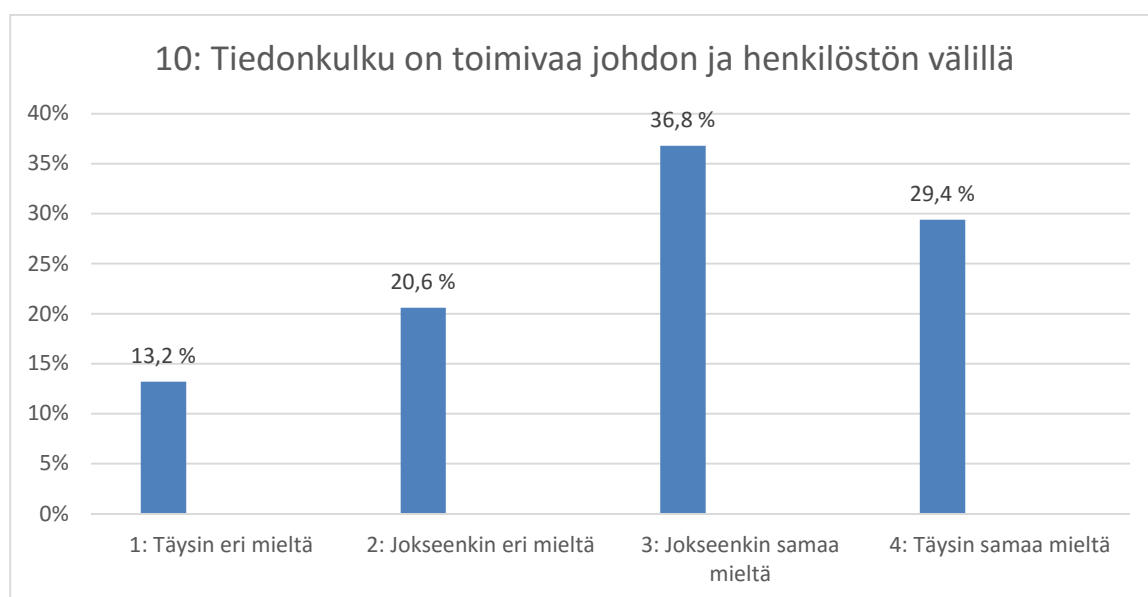
Seuraavassa väittämässä käsiteltiin palkitsemista hyvästä osaamisesta ja tuloksesta. Kuten kuviossa 16 näkyy, suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. 52,9 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon täysin eri mieltä. Ainoastaan 23,5 % on tyytyväisiä palkitsemiseen tällä hetkellä.



Kuvio 16. Työpaikallani palkitaan hyvästä osaamisesta ja tuloksesta

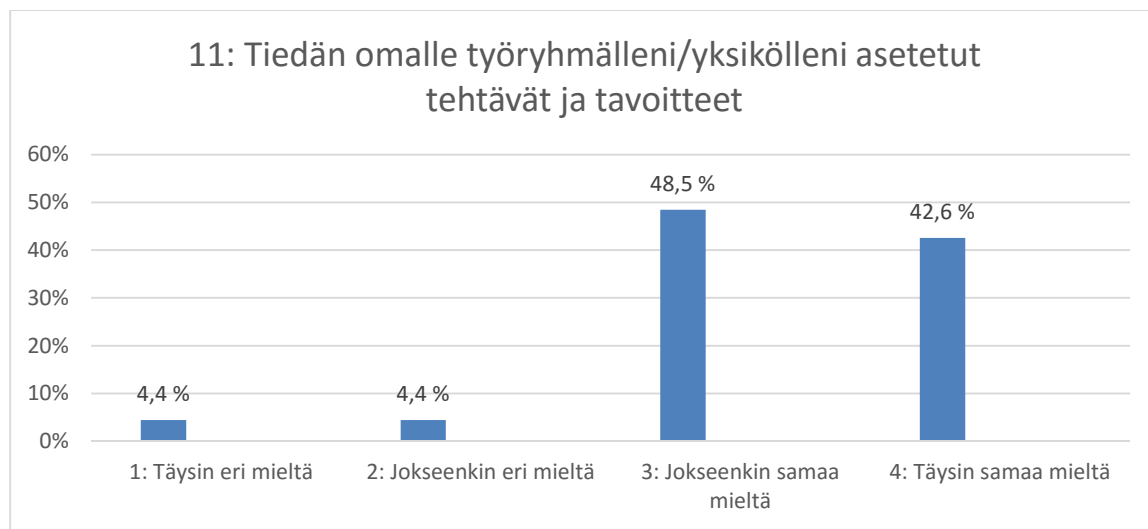
#### 5.4 Tiedonkulku ja ammatillinen osaaminen

Seuraavat väittämät käsittelivät tiedonkulkua ja ammatillista osaamista (kuvio 17). Ensin tiedusteltiin, onko tiedonkulku toimivaa johdon ja henkilöstön välillä. 13,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että tieto ei kulje laisinkaan. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 20,6 %. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli yhteensä vastaajista 36,8 %, täysin samaa mieltä 29,4 %.



Kuvio 17. Tiedonkulku on toimivaa johdon ja henkilöstön välillä

Toinen väittämä käsitteli työryhmälle ja -yksikölle asetettuja tehtäviä ja tavoitteita. 91,1 % vastaajista oli joko jokin tai täysin samaa mieltä, että tietää, mitkä ovat työyksikölle annetut tehtävät ja tavoitteet. 4,4 % vastaajista puolestaan ei tiedä, mitkä ovat asetettuja tavoitteita, sekä saman verran väittämän kanssa oltiin joko jokin eri mieltä (kuviokuva 18).



Kuvio 18. Tiedän omalle työryhmälleni/ -yksikölleni asetetut tehtävät ja tavoitteet

### 5.5 Työkyky ja -olot

Työkykyosio oli viimeinen työhyvinvointikyselyn kokonaisuus. Suurimmaksi osaksi vastattiin vaihtoehtoihin joko jokin samaa tai täysin samaa mieltä. Ainoastaan työkykyä ylläpitävään toimintaan oltiin enemmän tyytymättömiä, sillä 50 % vastaajista valitsi vaihtoehdon joko jokin tai täysin eri mieltä (taulukko 2). Työvälineisiin ja -menetelmiin oli tyytyväisiä yli 80 % vastaajista, 19,1 %:n mielestä ne eivät ole riittäviä eivätkä ajan tasalla. Ergonomiset tekijät on huomioitu joko jokin hyvin tai hyvin 83,8 %:n mielestä, joko jokin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 16,1 %.

Terveydelliset tekijät ja turvallisuusasiat on huomioitu suurimman osan mielestä hyvin, pieni osa vastaajista oli väittämän kanssa joko jokin tai täysin eri mieltä. Oman henkisen ja fyysisen työkyvyn katsoi joko jokin tai täysin hyväksi yli 90 % vastaajista. Täysin tai joko jokin eri

mieltä väittämän kanssa oli alle 10 %. Työterveyshuollon toimintaan oli jokseenkin tyytyväisiä 50 % vastaajista, täysin tyytyväisiä 35,3 %. Työterveyshuolto toimii huonosti 2,9 %: mielestä, jokseenkin eri mieltä oli väittämän kanssa 11,8 %.

Taulukko 2. Työkyky ja -olot

	Vastaajat			
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työvälineet ja -menetelmät ovat riittävät ja ajan tasalla	1,5 %	17,6 %	32,4 %	48,5 %
Ergonomiset tekijät on huomioitu hyvin työpaikallani	2,9 %	13,2 %	48,5 %	35,3 %
Terveydelliset tekijät on huomioitu hyvin työpaikallani	0 %	19,1 %	50,0 %	30,9 %
Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin työpaikallani	2,9 %	7,4 %	48,5 %	41,2 %
Työkykyyni on hyvä fyysisten vaatimusten kannalta	2,9 %	5,9 %	52,9 %	38,3 %
Työkykyyni on hyvä henkisten vaatimusten kannalta	1,5 %	7,4 %	52,9 %	38,2 %
Työterveyshuolto toimii kunnassani hyvin	2,9 %	11,8 %	50,0 %	35,3 %
Työkykyä ylläpitävä työtoiminta on mielestäsi riittävällä tasolla	13,2 %	36,8 %	29,4 %	20,6 %

## 5.6 Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli neljä avointa kysymystä. Kysymykset oli laadittu työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuden, tiedonkulun ja ammatillisen osaamisen sekä työkykyä ja -oloja käsittelevien teemojen alle. Lopuksi oli mahdollisuus antaa yleistä palautetta Hyrynsalmen kunnalle työhyvinvointiin



liittyen. Useassa lomakkeessa toistuivat samat toiveet ja kehitysehdotukset. Monet olivat jättäneet kokonaan vastaamatta avoimiin kysymyksiin, mutta kokonaisuutena avoimia kommentteja annettiin aktiivisesti.

### Ilmapiiiri

Ensimmäisenä avoimena kysymyksenä tiedusteltiin vastaajilta, miten työyhteisön ilmapiiiriä voitaisiin kehittää? Kysymykseen tuli yhteensä neljäkymmentäkuusi (46) kehitysehdotusta. Osastopalavereja kaivattiin lisää. Monessa vastauksessa koettiin, että yhteistyötä lisäämällä ja ideoiden aktiivisella jakamisella voitaisiin pienissä työyhteisöissä ilmapiiiriä parantaa huomattavasti. Työnkuvien selkeys sekä työmäärän mitoitus eivät ole kaikilla tasapuolisia, mihin toivottiin esimiehiltä välitöntä puuttumista. Joissakin yksiköissä muutamalla työntekijällä on liian laaja työmäärä ja vastuu, mutta vastaavasti joillakin työpäivissä ei ole riittävästi tehtäviä.

Suurimmassa osassa tähän teemaan vastanneista toivoi avoimempaa toimintakulttuuria työyksiköihinsä. Tällä tarkoitettiin enemmän avointa keskustelua ja yhdessä tekemistä koko työyhteisön kesken esimiehen johdolla.

*”Enemmän aikaa yhteiselle keskustelulle siitä missä mennään, ja mitkä asiat kaipaisivat parannusta tai mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin”.*

Esimiesten toivottiin puuttuvan välittömästi työyhteisön ilmapiiiriä myrkyttävien työkavereiden toimintaan sekä puhumaan suoraan asioista henkilöiden kanssa, keitä tilanteet koskettavat.

*”Esimiehen tulisi puuttua välittömästi sellaisten henkilöiden toimintaan, jotka myrkyttävät työyhteisöä omalla negatiivisella asenteellaan”.*

Työilmapiiiriä parantavaksi tekijäksi nostettiin myös useassa kommentissa se, että työntekijöiden kehitysehdotukset esimerkiksi työmenetelmistä otettaisiin huomioon. Esimiehet eivät useinkaan tee samaa työtä henkilöstön kanssa, minkä vuoksi heidän olisi tärkeää kuulla alaisiaan, luottaa heihin, huomioida ja toteuttaa tarvittaessa pienetkin, mutta päivittäisessä työssä merkittävät kehitysideat.

### Tiedonkulku työyhteisössä

Toisessa avoimessa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa työyhteisössä? Tähän kysymykseen tuli kolmekymmentäseitsemän (37) vastausta. Osa vastaajista koki, että tiedonkulku toimii työyksiköissä hyvin, ja tiedon vastaanottajalla on myös vastuu saadun tiedon vastaanottamisesta ja sisäistämisestä, sekä sisällön huomioimisesta työssään.

*”On jokaisen oma asia ottaa selville ja lukea ilmoitukset, joita tulee useamman eri tietolähteen kautta. Minusta tämän paremmaksi tiedonkulku ei voi enää tulla”.*

Myös tiedonkulkua parantavassa kysymyksessä tuli ilmi työyhteisön avoimuuden merkitys. Mikäli kaikki sähköpostit, ilmoitustauluille tulevat infot ja sisäiset postit eivät tavoita työntekijää, voi esimerkiksi yhteisillä kahvitauoilla tulla keskusteluissa ilmi asioita, jotka viimeistään silloin tavoittavat kaikki asianosaiset. Sähköpostin koettiin olevan hyvä ja nopea tiedotuskanava nykyisessä teknologisessa maailmassa. Sähköisiin kanaviin siirtymistä toivottiin myös lisää, jotta kokonaisuutena Hyrynsalmen kunnassa pysyttäisiin ajan hermoilla mukana.

Useassa vastauksessa esimiesten toivottiin jalkautuvan enemmän käytäntöön, jolloin he tietäisivät, mitä henkilöstö ylipäätään tekee ja sitä kautta he pystyisivät kehittämään työmenetelmiä muun muassa taloudellisemmiksi.

*”Esimiehen tulisi jalkautua käytäntöön edes sen verran, että tietää mitkä ovat alaisiensa tehtävänkuvat ja pystyisi sitä kautta ymmärtämään paremmin työtaakkaa ja mitoitusriittämättömyys”.*

### Työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittäminen

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten TYKY-toimintaa tulisi kehittää? Tähän annettiin viisikymmentä (50) kommenttia. Yleisesti palautetta annettiin paljon muun muassa työky-seteliin liittyen. Nykyiseen työky-seteliin oltiin tyytyväisiä, mutta sen käyttöön toivottiin lisää vaihtoehtoja sekä rahan suuruutta korotettavan. Myös suurimmassa osassa vastauksista toivottiin joko koko talon, osastojen tai oman työyksikön puolikkaita virkistyspäiviä. Työkykyä ylläpitävän toiminnan haluttaisiin olevan rentouttavaa, virkistävää ja omaa jaksamista tukevaa toimintaa, ei niinkään illanistujaisia.

*”Työky-setelin lisäksi voisi olla jotain yhteistä virkistävää ja oikeasti omaa jaksamista edistävää toimintaa, siihen ei aina tarvitse liittyä juhlminen yömyöhään saakka”:*

Kehitysideana tyky-toimintaan ehdotettiin nimettävän vastuuhenkilö tai osastoittain vastuuhenkilöt, jotka huolehtisivat vuosittain toiminnan monipuolisesta järjestämisestä. Tähän saakka toiminta on ollut yksiköiden omalla vastuulla, eivätkä useat yksiköt ole järjestäneet lainkaan tyky-toimintaa, toiset puolestaan hyvinkin aktiivisesti. Aktiivisuuden lisäämistä työhyvinvointitoiminnan järjestämiseen toivottiin lisää.

#### *Palaute Hyrynsalmen kunnalle työhyvinvointiin liittyen*

Viimeisenä avoimena kysymyksenä henkilöstölle annettiin mahdollisuus antaa Hyrynsalmen kunnalle palautetta työhyvinvointiin liittyen. Useassa palautteessa kiiteltiin, että Hyrynsalmen kunnassa on panostettu hienosti työhyvinvointiin, mutta muutamassa kommentissa oltiin täysin päinvastaista mieltä. Työtehtävien mitoitusta toivottiin tarkasteltavan viipymättä, jotta liian suureksi koettua kuormitusta saataisiin kevennettyä joiltakin osastoilta. Useiden vastaajien mielestä työntekijöiden kuormitus on liian suuri, ja työntekijät olivat huolissaan omien läheisten työtovereiden fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta. Työterveyshoitajan kanssa toivottiin tiiviimpää yhteistyötä ja säännöllisiä terveystarkastuksia, joissa voisi käydä läpi jokaisen henkilökohtaisia tuntemuksia säännöllisin väliajoin.

*”Tiiviimpi yhteistyö työterveyshoitajan kanssa parantaisi työhyvinvointia.”*

*”Säännöllisten terveystarkastusten yhteydessä saataisiin känni paljon epäkohtia, voisi käydä läpi luottamuksella omaa jaksamista, ja epäkohtiin voitaisiin puuttua työterveyshoitajan välityksellä paremmin kuin yksittäisenä henkilönä”:*

Tämä työhyvinvointikysely koettiin tarpeelliseksi, ja sen toivottiin toteuttavan jatkossa säännöllisesti. Kehittämistoimenpiteitä ja niiden toteutumisen seuranta toivottiin tehtävän kyselyn pohjalta.

## 6 TULOSTEN YHTEENVETO

Kyselyn kokonaistuloksia tarkasteltaessa Hyrynsalmen kunnan henkilöstön työhyvinvointi on suhteellisen hyvällä mallilla. Missään kokonaisuudessa vastaukset eivät olleet todella heikkoja. Pääosin vastaukset keskittyivät kohtaan jokseenkin samaa mieltä.

### 6.1 Taustatiedot

Tutkimukseen vastanneista yli 70 % oli naisia. Sukupuolijakauma oli odotettu, koska enemmistö työntekijöistä Hyrynsalmen kunnassa on naisia. Myös naiset ovat voineet olla aktiivisempia tutkimukseen vastaajia. Vastaajien joukossa ei ollut ketään yli 60-vuotiaasta, vaikka työyhteisöstä heitä löytyy. Alle 30-vuotiaat puolestaan sijoittuvat pääasiassa sivistyspalveluiden alaisuuteen. Heitä tulisi saada rekrytoitua tulevana vuosina lisää kunnan palvelukseen, jotta keski-ikää saataisiin madalletuksi. Tuloksista nähdään kuinka sitoutuneita työntekijöitä kunnassa työskentelee. Pitkien työurien kautta muun muassa hiljaista tietoa on ehtinyt karttua paljon, mikä tulisi saada siirretyksi nuoremmille ikäpolville. Eri teemoihin sijoittuvissa vastauksissa tullut hajonta voi osaltaan selittyä eri-ikäisillä vastaajilla.

### 6.2. Työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus

Työyhteisön ilmapiiriin koki jokseenkin tai täysin hyväksi puolet vastaajista. Moni vastaajista koki saavansa tarvittaessa apua työtovereiltaan. Suurin osa oli sitä mieltä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Työn sujumisen kannalta olisi todella tärkeää, että työntekijät puuttuisivat vastaantuleviin ongelma-kohtiin ja ilmoittaisivat niistä esimiehelleen tai asianosaisille (Mäkinen 2015, 34). Tämän kyselyn mukaan Hyrynsalmella tämän asian tiimoilta osa henkilöstä toimii hienosti, mutta on myös heitä, jotka eivät puutu laisinkaan epäkohtien eteenpäin viemiseen. Tulosten perusteella työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus ovat Hyrynsalmen kunnan työyksiköissä kokonaisuutena, mitkä toimivat kohtuullisen hyvin. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Ruohotie & Honka 2002, 121). Hyrynsalmen kunnassa henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus toimii työkavereiden ja esimiesten kesken. Hyvä ilmapiiri rakentuu toisten kunnioittamisesta, hyvistä käytöstavoista ja ryhmän sisäisistä

vuorovaikutustaidoista (Ruohotie & Honka 2002, 119 - 12). Kuten tutkimustulokset kertovat, henkilöstöstä yli 90 %:a kokee oman henkisen ja fyysisen työkuuntensa jokseenkin tai erittäin hyväksi. Työilmapiirillä on tähän merkittävä positiivinen vaikutus, sillä työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen ”Hyvinvointia työstä” mukaan hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden terveyttä. Huonosti voivassa työyhteisössä puolestaan on paljon enemmän psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja. Hyrynsalmen kunnan työhyvinvointitutkimuksen mukaan yli 90 % kokee saavansa apua ja tukea työkavereiltansa. Toimivalla yhteistyöllä saavutetaan haasteellisessa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä parempia tuloksia, ja saadaan työntekijöille työhyvinvointia lisäävä tunne siitä, että heidän työpanoksensa on riittävä. Kun työilmapiiri on hyvä, yhteistyö toimivaa johdon ja henkilöstön kesken ja työvälineet ja -menetelmät kunnossa, saadaan henkilöstö flow-tilaan, jolloin saadaan aikaan huipputulosta ja sitä kautta tuotetaan yritykselle lisäarvoa.

### 6.3 Johtaminen ja esimiestyö

Toinen kokonaisuus kyselyssä käsitteli johtamista ja esimiestyötä. Vastausten perusteella esimiehiltä saadaan jokseenkin riittävästi tai riittävästi tukea tarvittaessa, mutta vastaajissa oli myös heitä, jotka toivoivat sitä lisää. Palautetta toivottiin omasta työstä lisää. Vain noin 10 % vastaajista koki saavansa sitä riittävästi. Eniten hajontaa aiheuttivat väittämät riittävän palautteen saamisesta sekä esimiehen puolueettomuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehen tehtävä on ainakin jollakin tasolla huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Viimeinen esimiestyöskentelyä koskeva väite liittyi puolueettomuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Tässä kohdassa vastauksissa ilmeni hajontaa koko henkilöstön tuloksia analysoitaessa. Joissakin yksiköissä koettiin enemmän, ettei esimiestyöskentely ole puolueetonta ja oikeudenmukaista.

Esimiestyöskentelyllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kokonaisvastuun johtamisessa (Suonsivu 2011, 60). Esimiehen johtamistapa ja hänen sekä työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden luonne vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2013, 65). Hyrynsalmen kunnan henkilöstön vastausten perusteella jopa 85 % kokee, että esimiesten tehtävä on pitää huolta alaisten työhyvinvoinnista. Kukaan ei vastannut, ettei esimiehen tarvitse huolehtia alaisten hyvinvoinnista. Kysymys oli asetettu tutkimuksessa vastaajille ajatuksia herättäväksi, koska jokaisen työntekijän tulisi huolehtia omasta työkuunnosta ja -hyvinvoinnista,

mutta esimiehen tulee luoda sille johtamisen kautta oikeanlaiset puitteet. Myös työterveyslaitoksen emiritusprofessori Ilmarinen korostaa jokaisen yksilön omaa vastuuta oman työkyvyn rakentamisessa, ylläpitämisessä ja huoltamisessa. Työhyvinvoinnin kannalta esimiesten tulisi tukea enemmän henkilöstöä, sillä reilut 20 % kokee, ettei saa riittävästi apua ja tukea työssään. Myös palautteen antamista tulisi lisätä joka yksikössä, koska tuloksien mukaan kolmasosa vastaajia ei mielestään saa sitä riittävästi.

Lähes 30 % vastaajista on sitä mieltä, että esimiehen toiminta on puolueellista ja epäoikeudenmukaista. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että esimiestoiminnassa on puutteita. Työhyvinvoinnin kannalta johtamisen tulisi olla osaavaa, ihmisläheistä ja luottamusta herättävää sekä kaikkien tasapuolinen kohtelu tärkeää. Epäoikeudenmukainen toiminta lisää myös sairauspoissaoloja (Manka 2006, 57, 59). Hyrynsalmen kunnan esimiesten tulisi tarkastella omaa toimintaansa ja muuttaa toimintatapoja, jotta kaikilla olisi tasapuoliset olosuhteet työyhteisöissä. Tasapuolinen ja keskusteleva viestintäkulttuuri edesauttavat organisaation toimivassa ja tasapuolisessa toiminnassa, kohtelussa ja viestinnässä (Ahonen 2015, 31).

#### 6.4 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuutta mitattiin kolmella eri väittämällä. Suurin osa vastaajista koki suoriutuvansa annetuista työtehtävistä työajalla, mutta vastaajissa oli myös heitä, jotka kokevat liikaa kuormitusta työssään. Reilut 20 % vastaajista ei suoriudu annetuista työtehtävistä työajalla tai on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Esimiesten tulisi käydä oma henkilöstönsä läpi, ja tarkastella, ovatko työt koskevat mitoitusajat ajan tasalla. Liian suuri kuormittuminen aiheuttaa työpahoinvointia sekä henkistä ja fyysistä sairastumista. Henkilöstön ikärakenne tulee myös huomioida kuormittavuudessa, lähellä eläkeikää olevat työntekijät eivät enää suoriudu työstä yhtä ripeästi kuin vuosikymmeniä aikaisemmin. (Forma & Väänänen 2004, 24, 26, 30.) Ikäjohtamisella on tässä suuri rooli, jotta varttuneempi henkilöstö saadaan pidettyä työkykyisinä ja motivoituneina työelämässä mukana heidän eläkeikänsä asti. Kuten Suonsivu (2013, 185) mainitsee, työkykyä ylläpitävä toiminta, työympäristön ja työelämän laadun parantaminen, työterveys ja työsuojelu ovat keskeisiä keinoja työikäisten kansalaisten koko elämän laadun kehittämiseksi.

Suurin osa naisista puuttuu työpaikalla ilmeneviin epäkohtiin ja puutteisiin viemällä ne esimiehen tietoisuuteen. Työssä vastaantulevien epäkohtien ja puutteiden huomiotta jättäminen kielii

motivaation puutteesta sekä välinpitämättömästä toiminnasta omassa työyksikössä. Tähän voi vaikuttaa myös työilmapiiri, jonka koki heikoksi tai jokseenkin heikoksi noin 20 % vastaajista. Joidenkin välinpitämätön asenne työtehtäviä kohtaan aiheuttaa motivoituneille työkavereille pahaa mieltä ja voi saada heidät jopa mukaan negatiiviseen toimintaan. Liian suuri työtehtävien kuormitus, stressi ja työuupumus voivat myös olla tekijöitä, jotka saavat henkilöstön toimimaan välinpitämättömästi, kuten esimerkiksi tässä tapauksessa vastaantulevien epäkohtien ja puutteiden huomiotta jättämiseen. Voimavaratekijät antavat positiivista energiaa työhön (Mäkinen ym. 2015, 12). Positiivisen psykologian näkökulmasta katsottuna työtyytyväisyys nähdään myönteisenä asenteena työtä kohtaan, jolloin tunneperäiset elementit korostuvat. Tässä tapauksessa näin tuntee vastaajista n. 75 %, koska he puuttuvat työyhteisön toimintaan niin kuin siihen tulee puuttua.

Eniten koko työhyvinvointikyselyssä hajontaa tuli kysymykseen ”työpaikallani palkitaan hyvästä osaamisesta ja tuloksesta”. Suurin osa (52,9 %) vastasi kohtaan ”täysin eri mieltä”, 23,5 % ”jokseenkin eri mieltä”. Palkitsemista tulisi kehittää ja muuttaa, koska tutkimukseen vastannut henkilöstö kokee sen merkittäväksi motivoinnin keinoksi. Heikkoon tulokseen tässä kysymyksessä vaikuttaa yleisesti se, ettei Hyrynsalmen kunnassa ole käytäntönä palkita ketään henkilökohtaisen suorituksen perusteella. Kuntapuolella työtehtävät ovat myös erilaisia kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla, jonne puolestaan luontevammin linkittyvät tulospalkkaukset ja palkitsemiset hyvästä henkilökohtaisesta onnistumisesta.

## 6.5 Tiedonkulku ja ammatillinen osaaminen

Seuraavat väittämät koskivat tiedonkulkua ja ammatillista osaamista. Tiedon kulkua koskevien kysymyksien vastauksissa oli hajontaa ja vastauksien mukaan niissä koettiin olevan puutteita monessa yksikössä. Usea vastaaja koki kuitenkin tiedon tavoittavan hyvin henkilöstön eikä siihen kaivattu parannusta. Avoimen kommentin kautta tuli paljon kehitysehdotuksia, miten tiedon kulkua ja viestinnän menetelmiä tulisi kehittää. Avoimissa kommentteissa oltiin myös sitä mieltä, että tiedon vastaanottaminen on jokaisen omalla vastuulla.

Viestinnän toimivuus on tärkeää työyhteisössä, ja esimiehellä on merkittävä rooli tässä asiassa. Onnistuneen viestinnän edellytys on, että henkilöstö kuulee viestin ennen kun tieto kulkee organisaation keskeisistä asioista ulkopuolelle. Menestyksekkään liiketoiminnan edellytys on toimiva tiedonkulku. (Kaistila 2009, 9.) Tämän tutkimuksen mukaan tieto kulkee johdon ja

henkilöstön välillä Hyrynsalmen kunnassa reilun 30 %:n mielestä huonosti tai ei laisinkaan. Kuitenkin 36,8 %:a vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että tiedonkulku on toimivaa. Tarkemmin osastokohtaisesti tuloksia tarkastellessa kävi ilmi, että esimiestoiminnalla on suuri merkitys tiedonkulun toimivuuteen. Tiedonkulun toimivuudella on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Mikäli tarpeellisista asioista ei tiedoteta riittävän ajoissa, henkilöstö turhautuu ja se aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä esimiehen ja henkilöstön välille.

## 6.6 Työkyky ja -olot

Kahdeksan viimeistä väittämää käsittelivät työkykyä ja -oloja. Positiivista vastauksissa oli se, että kaikki väittämät lukuun ottamatta TYKY-toiminnan riittävyttä koettiin vastanneiden keskuudessa hyväksi. Työkykyä ylläpitävään toimintaan kaivattiin lisää vaihtoehtoja yhteisen toiminnan kautta, mutta TYKY-seteliin oltiin tyytyväisiä. Myös TYKY-toiminnan kehittäminen sai paljon avoimia kehitysehdotuksia. Työmenetelmiin ja -välineisiin oli jokseenkin tai täysin tyytyväisiä noin 80 % vastaajista. Myös ergonomiset asiat koettiin samalla tavoin tuloksissa. Työergonomia on käyty läpi tai sen ohjaukseen on annettu mahdollisuus jokaisen Hyrynsalmen kunnassa työskentelevän henkilön kanssa hiljattain, joten tulos oli odotettu. Oikea työergonomia ehkäisee tuki- ja liikuntaelinten sairauksia ja vähentää sitä kautta sairaspotensiaaleja (Rauramo 2008, 18).

Terveydellisten tekijöiden ja turvallisuusasioiden huomioimiseen oltiin tyytyväisiä. Myös työterveyshuollon toimintaan oltiin tyytyväisiä. Muutamissa avoimissa kommentteissa yhteistyötä sen kanssa kaivattiin lisää. Työterveyshuollon ja henkilöstön terveyden huomioimisen työpaikalla välillä on tulkittavissa tulosten perusteella merkittävä positiivinen riippuvuus. Henkilöt, jotka ovat vastanneet suoriutuvansa työtehtävistä työajalla, kokevat varmasti myös, että heidän osaltaan terveydelliset tekijät on huomioitu työpaikalla hyvin. Oman henkisen ja fyysisen työkyvyn koettiin olevan kunnossa. Noin 10 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Tuloksia analysoitaessa ja kehittämistyötä tehdessä työolojen parantamisen suhteen esimiesten tulisi tarttua ensi tilassa edellä mainittujen asioiden kuntoon saamiseen.

Työkykyä ylläpitävää toimintaa piti riittävällä tasolla noin puolet vastaajista. TYKY-toiminta mielletään yleensä virkistystoiminnaksi, mutta se voi sisältää myös esimerkiksi terveysluentoja ja ohjeistusta liikkumiseen tai oikeanlaiseen ravitsemukseen. Kehitystyöryhmässä pohdittiin



sitä, tiesivätkö kaikki vastaajat, mitä asioita TYKY-toimintaan voi sisältyä. Olisiko käsitettä pitänyt avata kyselyssä enemmän? TYKY-seteli on ollut Hyrynsalmen kunnassa käytössä vuodesta 2015 lähtien, mutta kaikki eivät ole sitä käyttäneet.

Hyrynsalmen kaltaisessa pienessä syrjäisellä seudulla sijaitsevassa kunnassa henkilöstö on suurimmaksi osaksi keski-ikäistä, ja seuraavan kymmenen vuoden sisällä tapahtuu paljon eläköitymistä. Tämä tulee ottaa huomioon jo tässä vaiheessa, jotta siihen liittyviin asioihin osataan varautua riittävän hyvissä ajoin. Lähes puolet kyselyyn vastanneista oli ollut työsuhteessa kuntaan yli 20- vuotta. Se kertoo valtavasta henkilöstön osaamisesta ja ammattitaidosta. Muun muassa hiljaista tietoa on kertynyt niin merkittävästi, että sen siirtäminen nuoremmalle ikäpolvelle vie aikaa. Nykyisin vakituisen työsuhteen saaminen ei ole jokapäiväistä, minkä takia niistä pidetään kiinni. Vakituisen työn takia monet pienillä paikkakunnilla syntyneet nuoret aikuiset ovat valmiita muuttamaan takaisin kotiseudulleen. Kiireisistä ja ruuhkaisista kaupungeista muutetaan takaisin rauhallisille ja väljemmille alueille, mikäli työtä vain löytyy. Tämä on myös Hyrynsalmen yksi valtti saada nuorta työikäistä väestöä kuntaan eläköityvien tilalle.

## 7 HYRYNSALMEN KUNNAN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Työhyvinvoinnin tulee sisältyä oleellisena osana ja menestystekijänä organisaation strategiaa. Työhyvinvointityö on tulevaisuutta ennakoivaa ja laaja-alaista toimintaa, johon sisältyy henkilöstön jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtaminen, työolo- ja ympäristöasiat. Työturvallisuus, työsuojelu ja riskienhallinta on yksi kokonaisuus. Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeässä asemassa henkilöstön hyvinvointia edistettäessä. Työhyvinvointisuunnitelman tulisi olla osa organisaation toimintaa laadullisesta ja tuloksellisuuden näkökulmasta katsottuna. (Suonsivu 2011, 68.) Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin, minkä vuoksi on tärkeää, että työntekijät pääsevät itse osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin kehittämisprosessi tukee osaltaan työhyvinvointia. (Mäkinen ym. 2015, 18.) Kun työpaikoilla voidaan hyvin ja työhyvinvointia koskeviin asioihin panostetaan ja niitä kehitetään, työ mielletään positiiviseksi asiaksi elämässä. Sitä kautta saadaan kasvatettua organisaatioiden tuloksellisuutta, jatkuvuutta ja positiivista kuvaa. (Suonsivu 2011, 68.)

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on koota yhteen keskeiset työhyvinvointia edistävät asiat ja laatia suunnitelma useammalle vuodelle eteenpäin miettien pitkällä tähtäimellä kehittämisen kohteet ja toimintatavat. Suunnitelma voi olla yksi askel organisaation kehittämiselle. Perustana voi olla muun muassa organisaation arvot, strategia tai visio. (Suonsivu 2011, 68.) Työyhteisön yhdessä laatima kehittämissuunnitelma tekee kehittämistyöstä järjestelmällistä. Työyhteisön parantaminen ja työhyvinvointisuunnitelman laatiminen tulisi aloittaa miettimällä ja asettamalla sille ensin tavoitteet, jonka jälkeen tulee lähteä miettimään asioita, jotka parantaisivat työhyvinvointia. (Manka 2011, 92 - 94.) Julkishallinnossa työhyvinvoinnin tulee olla ennakoivaa, pitkäkatseista sekä suunnitelmallista. Työhyvinvointikyselyn tulosten analysoinnin ja käsittelyn jälkeen on tarpeen kokoontua työnantajan, johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajien yhdessä työterveyshuollon kanssa yhteistuumin pohtien, mitkä ovat tarpeellisia toimenpiteitä organisaation työhyvinvoinnin parantamiseksi. (Suonsivu 2011, 122.)

TYHY-aihealueet	Mitä toimenpiteitä	Kenelle?	Milloin?	Kuka vastaa?
<b>PSYKO-FYSIOLOGISET PERUS-TARPEET</b> Terveysten edistäminen Työkuormituksen hallinta	TYKY-toiminta, tiivis yhteistyö työterveyden kanssa, mitoitusten tarkastaminen	Kaikille	v. 2016 aikana	Terveysten edistäminen jokaisen omalla vastuulla, työkuormituksen tarkastaminen esimiehen vastuulla
<b>TURVALLISUUDEN TARVE</b> Työympäristön turvallisuus -terveellisyys ja toiminnallisuus, työtavat Työyhteisön ilmapiiri Työsuhte Turvallisuuden huomiointi -työssä ja vapaa-aikana	Kehityskeskustelut  Työsuojelukoulutus	(kunnanhallitus, esimiehet henkilöstölle)  Esimiehet ja työsuojelusta vastaavat	V. 2016 aikana  Mikä aikataulu?	Kunnanhallitus, esimiehet  Työsuojelupäällikkö/työsuojelusta vastaavat/esimiehet
<b>LIITTYMISEN TARVE</b> Ilmapiiri Tiedonkulku Työyhteisötaidot Yhteistyö	Tiedotuspalaverit  Palaverit/sähköposti	Laajennettu johtoryhmä  Henkilöstölle	1.5.2016 alkaen	Kunnanjohtaja/kunnanhallitus  Esimiehet
<b>ARVOSTUKSEN TARVE</b> Arvot ja kulttuuri Johtaminen Palaute ja palkitseminen kehityskeskustelut	Ikäjohtaminen  Palkitseminen hyvästä tuloksesta	Yli 50- vuotiaille  Työyksiköt, mitkä päässeet asetettuihin tavoitteisiin	Välittömästi käyttöön  V. 2016 alkaen	Esimiehet, kehityskeskustelut  Kunnanjohtaja
<b>ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE</b> Osaamisen arviointi ja kehittäminen Luovuus	Osaamisen kartoitus ja koulutuksen tarve	Kaikille	Kesän/syksyn 2016 aikana	Esimiehet

Taulukko 3.

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmapohja laadittiin Marja-Liisa Mankan (2014) kehittämän mallin mukaan. Hyrynsalmen kunnan työhyvinvointikyselyn jälkeen tulokset esiteltiin ensin johtoryhmälle, yhteistyötoimikunnalle sekä laajennetulle johtoryhmälle, jonka kanssa kehittämissuunnitelmaa lähdettiin työstämään. Laajennettuun johtoryhmään kuuluu kunnanjohtaja, hallintosihteeri/henkilöstöpäällikkö, osastopäälliköt, palveluesimies, perhepäivähoidon ohjaaja, kirjastotoimenjohtaja, Moisiovaaran koulun rehtori sekä yhtenäiskoulun apulaisrehtori. Kehittämissuunnitelmaa päädyttiin tulosten perusteella lähteä työstämään niiden kysymysten ja kokonaisuuksien kautta, joiden keskiarvot olivat kolme tai alle, sekä avoimien kommenttien kautta esiin nousseiden kehityskohteiden pohjalta. Kehitystyöryhmän tavoitteena on taulukon kolme kriittisten toimenpiteiden kattava toteuttaminen vuoden 2016 aikana. Tavoitteen seuranta tulee olemaan osana laajennetun johtoryhmän itsearviointia ja kokonaisvaltaisesti käytössä vuonna 2017. Kehityskohteiden edistymistä seurataan raportoimalla vuosittain niistä kunnanhallitukselle.

Työkyky ja -olot osa-alueeseen oltiin kokonaisuudessaan erittäin tyytyväisiä. Psyko-fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvaan työkykyä ylläpitävään TYKY-toimintaan kaivattiin lisää vapaa-muotoisuutta ja kehittämistä. Virkistysiltoja kaivattiin useassa avoimessa vastauksessa lisää. Kehitystyöryhmässä päädyttiin ohjeistamaan esimiehiä pitämään huolta siitä, että työyksiköille järjestetään virkistystoimintaa kunnan tukemana vuosittain 2 x 20€/hlö. Kehittämistoimenpiteenä päätettiin lisätä työterveyshuollon kanssa yhteistyötä muun muassa ravitsemus- ja terveyskoulutusten kautta, millä olisi positiivista vaikutusta jokaisen työhyvinvointiin.

Maslow`n tarvehierarkian toiseen eli turvallisuuden portaaseen sijoittuvat kehityskeskustelut ja työsuojelukoulutus. Kehityskeskusteluiden yhteydessä kartoitetaan jokaiselta, millaista koulutusta kukin tarvitsisi, ja tarpeiden pohjalta pyritään järjestämään niitä. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman toimenpideohjelmaan tullaan ottamaan mukaan varhaisen tuen malli, joka on tehty kuntaan vuonna 2012. Varhaisen tuen malli on käytössä työpaikoilla työhyvinvointia tukevana toimintamallina. (Työterveyslaitos 2013, 69). Varhaisen tuen malli käydään työyksiköittäin läpi ja jalkautetaan käytäntöön yhdeksi työkaluksi esimiehille. Esimiehille ja työsuojelusta vastaaville henkilöille tullaan järjestämään myös työsuojelukoulutusta ulkopuolisen tahon järjestämänä.

Tarvehierarkian kolmas porras koostuu liittymisen tarpeista, johon kuuluu kehittämissuunnitelmaan otettu tiedottamisen kehittäminen tiedotuspalaverien, osastopalaverien sekä sähköpostiviestinnän kautta. Jokaisella on velvollisuus ottaa vastaan tietoa, tietoa on saatavilla ajankohtaisesta ja tärkeistä asioista, mikäli henkilöstö sitä haluaa. Kehitysryhmässä päätettiin parantaa tiedonkulkua esimies-alaistaitojen kehittämisen kautta sekä lisäämällä yhteisiä tiedotuskäytäntöjä. Kunnanjohtaja pitää joka kuukauden ensimmäisenä maanantaina klo 8.30 laajennetulle johtoryhmälle lyhyen yhteisen tiedotuspalaverin, jossa käydään ajankohtaiset asiat läpi. Laajennetun johtoryhmän jäsenillä myös on mahdollisuus tuoda tietoisuuteen omia yksiköjä koskevia ajankohtaisia asioita. Kunnanjohtajan ollessa estynyt pääsemään paikalle tiedotuspalaverin pitää hallintosihteeri. Esimiesten vastuulla on tiedotuspalaverin jälkeen viedä tarvittavat asiat henkilöstönsä tietoisuuteen.

Arvostuksen portaan alle sijoittuva ikäjohtaminen ja palkitseminen hyvästä osaamisesta nähtiin merkittäväksi kehittämisen kohteeksi. Hyrynsalmen kunnassa työskentelevien keski-ikä on korkea, alle 40-vuotiaita työntekijöitä on vain noin 15 %. Yli 50-vuotiaita työntekijöitä on lähes 60 % henkilöstöstä. Tämä aiheuttaa tulevaisuudessa henkilöstöpulan, mikäli kuntaan ei saada työllistettyä nuorta osaavaa henkilöstöä. Ikäjohtamiseen tulisi kiinnittää huomiota jo tässä vaiheessa ja esimiesten perehtyä sen tuomiin etuihin ja mahdollisuuksiin, mutta yleisesti oltiin sitä mieltä, että se vaatii lähitulevaisuudessa kouluttautumista ja asiaan perehtymistä. Työurien pidentyessä tulevaisuudessa 50-vuotiaakin koetaan ”nuoreksi” työntekijäksi, mikä tulee huomioida työyksiköiden asenneilmapiirissä sekä luoda heille sellaiset työskentelyolosuhteet, joiden kautta työssäolovuosia voidaan lisätä. Kehittämisesityksenä kunnan henkilöstön keski-ikänsä saamiseksi laskuun tullaan rekrytoinnissa kiinnittämään huomiota ja pyrkimään rekrytoimaan alle 40-vuotiaita. Valintatilanteessa suositaan tasapuolisesti kaiken ikäisiä hakijoita, mutta rekrytoinnissa pyritään aktiivisesti hakemaan ja löytämään nuorempia osaajia.

Kuormittavuuden kokonaisuuteen liittyvä ”*palkitseminen osaamisesta ja hyvästä työsuorituksesta*” -kohtaan annettiin heikko palaute. Ainoastaan 23,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kuntasektorille on tyypillistä, ettei siellä palkita henkilökohtaisesti eikä henkilökohtaisten työsuoritusten mittaaminen ole niin helposti mitattavissa kuin mitä useammin yksityisellä puolella. Kehitystyöryhmässä päädyttiin palkitsemaan hyvästä tuloksesta ja tavoitteisiin pääsystä joko tulosityksiköittäin, palvelualakohtaisesti tai kuntatasolla. Palkitseminen voi olla esimerkiksi työkykyä ylläpitävällä setelillä, minkä jokainen voi käyttää haluamaansa kohteeseen.

Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen otettiin seuraavaksi kehityskohteeksi. Vastaajista n. 23 % koki työyhteisön ilmapiirin täysin tai jokseenkin huonoksi. Ilmapiiri-käsite on laaja, eikä pelkän kysymyksen ”Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri” kautta pysty pääsemään kaikkien vastaajien ”pään sisälle”. Henkilöstön ajatuksia ilmapiiriin tämän hetkisestä tilasta ja sen kehittamisestä tulee esimiesten keskustella jokaisen kanssa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Näin tulee parhaiten esille myös pienetkin tyytymättömyyttä ja helposti korjattavissa olevat ilmapiirin parantamiseen liittyvät asiat. Koko Hyrynsalmen kunnan toimesta kunnanhallitus veloitetaan käymään kehityskeskustelut 100 % läpi vuoden 2016 aikana. Esimiesten tehtävä on käydä alaistensa kanssa vuodesta 2017 alkaen kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa.

Ylimpänä hierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve, johon kuuluu osaamisen arviointi ja kehittäminen. Hyrynsalmen kunnan henkilöstölle tullaan tekemään vuoden 2016 aikana osaamisen kartoitukset, joiden pohjalta järjestetään tarvittavia koulutuksia ulkopuolisen tahon järjestämänä.

## 8 POHDINTA

Etsin pitkään opintojen aikana sopivaa aihetta opinnäytetyölleni, eikä mielenkiintoista teemaa tuntunut aluksi löytyvän. Minulle ehdotettiin jo opintojen alussa työhyvinvointisuunnitelman laatimista Hyrynsalmen kuntaan, mutta ajatus siitä hautautui vielä silloin. Syksyllä 2015 aloin miettimään aihetta tosissani ja innostuin työhyvinvointiteemasta. Työyhteisön hyvinvointi on minulle tärkeä asia. Työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksen kautta minulla oli mahdollisuus saada faktatietoa, miten henkilöstö todellisuudessa kokee oman jaksamisensa, sekä työyhteisössä vallitsevan ilmapiiirin ja kokonaistyöhyvinvoinnin. Keskustellessani toimeksiantajan kanssa hänellä oli myös sama ajatus työn tarpeellisuudesta Hyrynsalmen kuntaan. Näiden ajatusten saattelemana päädyin opinnäytetyöni aiheen valintaan.

Työhyvinvoinnin nykytilasta saadut tutkimustulokset olivat positiivisemmat kuin mitä niiden odotettiin olevan. Kyselyn vastausprosentti oli 59,1 %. Odotin sen nousevan korkeammaksi, koska henkilöstö odotti kovasti kyseistä tutkimusta. Vastaajien ikäjakaumasta nähdään henkilöstön keski-ikä olevan 41-50-vuotta. Tulevaisuudessa on syytä kehittämissuunnitelman mukaisesti panostaa rekrytoinneissa nuorempaan ikäluokkaan, jotta osaava henkilöstö turvataan tulevaisuudessa. Mielestäni kehittämissuunnitelmaan otettiin työstämisen kohteeksi oikeat asiat. Työyhteisön jäsenenä koen valituille kehittämiskohteille olevan tarvetta työstää niitä eteenpäin.

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen Hyrynsalmen kunnan henkilöstölle oli mielestäni oikea ratkaisu aiheen valinnaksi. Koko prosessin ajan motivaatio työtä kohtaan oli korkea, ja kehittämistyö oli monivaiheinen, mikä teki siitä mielenkiintoisen tutkijalle. Prosessi sopi minulle, koska siinä yhdistyi teorian kirjoittaminen, kyselyn laatiminen, tuloksien käsittely, johtopäätösten tekeminen sekä kehittämissuunnitelman laatiminen. Aloitin opinnäytetyön tekemisen marraskuussa 2015, ja tavoitteena oli saada se valmiiksi kevään 2016 aikana. Aikataulu piti oman aktiivisuuden ansiosta. Aikataulu oli haastava oman elämäntilanteeni takia, silloin kun kirjoittamiseen oli varattu aika, se oli myös käytettävä hyödyksi.

Koen kehittyneeni askeleen näiden opintojen aikana muun muassa opinnäytetyön työstämisessä sekä niiden tulkinnessa ja arvioinnissa. Mitä enemmän opinnäytetöitä luin ja perehdyin kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin, sitä paremmin opin löytämään niistä oleelliset asiat ja jopa kyseenalaistamaan niitä. Työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta oli saatavilla

todella paljon, ja haasteena oli rajata oman työn sisältö sopivaksi kokonaisuudeksi. Erityisesti dosentti Marja-Leena Mankan rooli työhyvinvointiasioiden kouluttajana ja tutkijana teki minuun vaikutuksen. Olen saanut olla mukana hänen pitämässään koulutuksessa, ja sitäkin kautta minulle vahvistui hänen merkittävä roolinsa monien työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Myös Päivi Rauramon rooli ”Työhyvinvoinnin portaiden” luojana teki minuun vaikutuksen, ja sisäistin sen kautta, mitä asioita työhyvinvointiin kuuluu ja mitkä tekijät taustalla vaikuttavat.

Haasteellista työssä oli kyselylomakkeen laatiminen tarpeita vastaavaksi. Perehdyin kyselyn laatimisen teoriaan, mutta aikaisempaa kokemusta minulla ei ollut näin laajasta kyselystä. Sain siihen apuja muun muassa opinnäytetyöpajassa, mikä auttoi sen tiivistämisessä ja kysymysten muotoilussa. Tulosten analysointivaiheessa kävi kuitenkin ilmi, että jotkut kysymykset olivat tulkinnanvaraisia, ja asioita olisi pitänyt osata kysyä eri tavalla. Oli myös haaste saada henkilöstö vastaamaan kyselyyn. Ensimmäisen viikon aikana vastauksia tuli hyvin, mutta sen jälkeen täytyi laittaa muistutusviestiä niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Vaikka kyselyn saatteessa ilmeni kyselyn olevan anonyymi, toiset eivät siihen uskaltaneet vastata, ettei heitä tunnistettaisi. Ennen kyselyn lähettämistä ajattelin arpoa vastaajien kesken jonkin palkinnon, joka houkuttelisi vastaamaan, mutta en toteuttanut ideaa, koska silloin olisin tarvinnut vastaajien nimet. Jäin pohtimaan kyselyn toteuttamisen jälkeen, olisiko vastausprosentti ollut korkeampi, jos olisin lähettänyt kaikille kyselyn kirjeitse. Lähetin 20 kirjettä niille, joilla ei ole sähköpostia käytössä. Kaikki kirjeet palautuivat, minkä vuoksi tämä ajatus tuli mieleeni. Kvantitatiivinen kyselytutkimus oli mielestäni oikea menetelmä kyselyn toteuttamiseksi, koska vastaajamäärä oli suuri.

Tutkimuksella haettiin vastausta kysymyksiin, mikä kuntatyöntekijöiden tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila on, sekä millaisia asioita tulisi kehittää, jotta työhyvinvoinnin tila paranee. Sain vastaukset tutkimuskysymyksiini, vaikka jotkut lomakkeessa olleet kysymykset osoittautuivatkin tulkinnanvaraisiksi. Hyrynsalmen kunnan henkilöstön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä on positiivisempi kuin sen ennen kyselyn tuloksia odotettiin olevan. Tuloksia analysoitaessa kehittämisen kohteeksi löydettiin laajennetussa johtoryhmässä yksimielisesti asioita. Hyrynsalmen kunnan työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimisprosessi käynnistyi hyvin, ja kehittämistyöprosessia jatketaan kevään 2016 aikana eteenpäin.

Haastetta toi myös webropol -ohjelmalla tehdyn sähköisen kyselyn tulosten siirtäminen SPSS-tilastointiohjelmaan. Tulosten siirtämisen piti olla yksinkertaista, mutta tiedot ohjelmien kesken ei kuitenkaan siirtyneet oikein, ja jouduin tekemään tilastointipuolen opettajan ohjaamana



suuren työn, jotta ne saatiin oikein analysoitavaan muotoon. Tämän minulle haastavan vaiheen kautta kuitenkin opin käyttämään ohjelmaa, ja koen sen olleen yksi antoisimmissa vaiheista tässä prosessissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma Hyrynsalmen kunnan henkilöstölle. Tavoitteessa onnistuttiin, sillä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa lähdettiin työstämään laajennetun johtoryhmän kanssa maaliskuussa 2016, ja sen työstäminen eteenpäin jatkui toukokuussa 2016. Osastopäälliköiden vastuulla oli esitellä kyselyn tulokset omissa yksiköissään ja miettiä henkilöstön kanssa kehittämiskohteita ja toimintasuunnitelmaa ongelmien korjaamiseksi. Jatkossa vastaava kysely työhyvinvoinnin nykytilasta tullaan tekemään vuosittain tekemäni kyselyn pohjalta. Tulkinnanvaraisiksi havaittuja kysymyksiä muokataan, turhia kysymyksiä poistetaan ja oleellisia lisätään, mikäli niille huomataan olevan tarvetta.

Työhyvinvointia täytyy pohtia tulevaisuudessa uusista näkökulmista; miten työntekijöitä kannustetaan ja miten työpaikoilla toimintatapoja kehitetään niin, että kaikilla on siellä hyvä olla. Miten jo olemassa olevat voimavarat saadaan hyödynnettyä muuttuvassa työelämässä? Suuret ikäluokat poistuvat hiljalleen työelämästä, nuoret siirtyvät kouluttautumisen jälkeen heidän tilalleen modernein ajatuksineen, kuinka työelämästä syrjäytyneet ja työttömät pääsevät takaisin mukaan työhön kiinni? (Suonsivu 2011, 185.)

Myös työn oletetaan olevan tulevaisuudessa vähemmän tärkeässä asemassa kuin se tällä hetkellä on. Työhyvinvointiin täytyy panostaa entistä enemmän, jotta organisaatiot pystyvät kilpailemaan ja pitämään työntekijöistään kiinni. Työhyvinvointi sekä ylipäättään työ, Suomen ja koko maailman tilanne saivat aikaan paljon epävarmuuden tunnetta ja mietittävää. Tähän saakka ajatus tulevaisuuden muutoksista on tuntunut kaukaiselta, mutta tämän opinnäytetyöprosessin myötä se siirtyi pelottavan lähelle epäselvänä asiana. Olen itsekin nuori, mutta näen tulevaisuuden potentiaalin työelämässä tulevan osaltaan vielä nuoremista, joilla on tuoda uusia näkökulmia työelämän kehittämiseen.

Osaavan nuoren henkilöstön rekrytointi on jo tälläkin hetkellä vaikeaa kunnissa, minkä vuoksi työhyvinvoinnin edistäminen siellä on yhä tärkeämpää. Kuntien täytyy pystyä houkuttelemaan nuoria palvelukseensa kasvamaan varttuneempien työntekijöiden rinnalle. Suuremmat kunnat ovat pidemmällä työhyvinvoinnin kehittämisessä kuin monet pienemmät kunnat, mutta ympäri Suomen työhyvinvoinnin edistämisessä on merkittäviä eroja. Hyrynsalmen kunta on läh-

tenyt kehityksen tielle ja katsoo myönteisesti eteenpäin tulevaisuuteen työhyvinvoinnin kehittämisen osalta. Toivottavasti hyvin käyntiin lähtenyt työhyvinvoinnin kehittämistyö jatkuu aktiivisena ja sen positiivisia tuloksia on nähtävissä pitkällä tulevaisuudessa.

Aikaisempia ulkomaiden työhyvinvointia käsitteleviä tutkimuksia oli vaikea löytää. Olisin voinut peilata enemmän Suomen tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa niihin, mikäli olisin löytänyt laajemmin kyseisiä tutkimuksia. Jatkotutkimuksena tälle työlle olisi tarpeellista tarkastella myöhemmin työhyvinvointisuunnitelman toimivuutta sekä sitä, että suunnitelma on jalkautettu käytäntöön ja sitä työstetään kohti toimivampaa työyhteisöä. Olisi tärkeää myös nähdä, millaisia tuloksia kehittämissuunnitelmalla on ollut työhyvinvoinnin kehittymiseen.

## LÄHTEET

Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Martio, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. Työstä Terveyttä. (toim.) Helsinki: Duodecim, 36 - 46.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos.

Anttonen, H., & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/ Application for programme VP2007/005/371. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Helsinki: ISBN.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru 2008. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru, Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ehrstedt, S. 2007. Työelämän kehittämishankkeet ja – ohjelmat valituissa OECD – maissa sekä kansainvälisissä järjestöissä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:31. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Eurofound 2013. Health and well being at work [verkkojulkaisu]. A report based on the fifth European Working Conditions Survey [viitattu 2.10.2014]. Saatavissa: [http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2013/02/en/1/EF1302EN.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/02/en/1/EF1302EN.pdf)

Forma, P. & Väänänen, J. 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla: Kuntatyö 2010 -tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Green, C. D. 2000. "A Theory of Human Motivation". Saatavilla: <http://www.psych.yorku.ca/classics/Maslow/motivation.htm>. (luettu 19.3.2016).

Hakanen, J. 2009. Työn imuun arviointimenetelmä. Työn imua- menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hottinen, V. 2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyrynsalmen kunta. Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma vuoteen 2016.

Hyrynsalmen kunta. Talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma vuoteen 2018.

Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa: tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritys-strategiana. Helsinki: Talentum.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Yrityskirjat.

Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Johnson, H.T., & Kaplan, R.S. 1987. Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting. Boston; Harvard Business School Press.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Hansaprint.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: ISBN.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kuntatyönantajat, 2011. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Saatavilla: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 9.12.2015.

Kuntatyönantajat, 2015. Työaika ja sen käyttö ovat avain parempaan tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Saatavilla: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/2015/Sivut/tyoaika-parempi-tuottavuus-tyohyvinvointi.aspx>. Luettu 9.12.2015.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto. Tampere. Www-dokumentti. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu 1.4.2016.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa (verkkojulkaisu). Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavilla: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4>. Luettu 2.1.2016.

Lawler, E. E. III 1975. Expectancy Theory. Teoksessa Steers, R. & Porter, L. (toim.) Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill.

Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. 2006. Helsinki: Edita.

Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote. Helsinki: Yritystalous, No.4, 1998, s. 23-29.

Lukka 2002. Konstruktiiivinen tutkimusote. Metodix. [online]. <http://www.metodix.com>

Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri syksy 2013 (verkkojulkaisu). Työelämä- ja markkinaosasto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: [https://www.tem.fi/files/38687/TEM-rap\\_5\\_2014\\_07022014.pdf](https://www.tem.fi/files/38687/TEM-rap_5_2014_07022014.pdf). Luettu 24.3.2016.

Mamia, T. 2005. SPSS-alkeisopas. Tampereen yliopisto.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2014. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Talentum.

- Manka, M-L.; Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 10.1.2015. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu 30.12.2015.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: Sanomapro Oy.
- Manka, M-L. 2010. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerin loikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Saatavilla: [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf). Luettu 1.3.2016.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Metsämuuronen, J. 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Metodologia- sarja 6.2. uudistettu painos. Helsinki: Methelp.
- Mäenniemi O. 2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Feldt & Mauno, (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56- 74.
- Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Sastamala: Vammala.
- Määttä, M. 2006. Poikkihallinnolliset ryhmät ja perheiden ongelmiin puuttuminen. Yhteiskuntapolitiikka. Helsinki. Vol. 17:6. Stakes.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Tallinna: Unipress.

- Niermeyer, R., & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy RASTOR AB.
- Nurkkala, A. 2015. Kunnanjohtajan katsaus teoksessa Hyrynsalmen kunnan talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma vuoteen 2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle- tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2009. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.
- Pakarinen, T. 2011. Kuntatyönantajat. Työhyvinvointia johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma.
- Pääskylä, E. 2010. Työhyvinvoiva Kainuu: Esiselvitys. Kajaani: Oulun yliopistopaino.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Pietikäinen, P. (toim.) 2011. Työstä, joustaa ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Pääskylä, E. 2010. Työhyvinvoiva Kainuu – esiselvitys. Kajaani: Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus. (Oulu: Oulun yliopistopaino)
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo: Bookwell.



Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Saarinen M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/>. Luettu 20.3.2016.

Silverman, D. 2001. Qualitative Methodology & Sociology. Guildford and King`s Lynn: Gower.

Spector, P. 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. California: Sage.

Suutarinen M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Suonsivu, K. 2008. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut. Julkaisuja 8. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy Painatuskeskus.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress, cop.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.

Suonsivu, K. 2013. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Unipress.

Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Työturvallisuuskeskus. <http://www.tyoturva.fi/haku?searchterms=ik%C3%A4johtaminen>

Työsuojelusanasto 2006. Sanastokeskus TSK ry. Keuruu: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.

Työterveyslaitos 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Saatavilla:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen\\_Euroopassa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Ikajohtaminen_Euroopassa.pdf)  
(luettu 1.3.2016).

Töyry, S., Kankaanpää, E., Peurala, M., Piirainen, H. & Räsänen, K. Kunta-alan henkilöstön työterveyshuolto työnantajapuolen arvioimana. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisuja 1/2001. Kuopio: Työterveyslaitos.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergholm, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehille. Helsinki: Työterveyslaitos. Tammerprint.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

**Työhyvinvointikysely****1. Sukupuoli \***

☐ Nainen

☐ Mies

**2. Ikä \***

☐ alle 30 vuotta

☐ 31-40 vuotta

☐ 41-50 vuotta

☐ 51-60 vuotta

☐ yli 60 vuotta

**3. Yksikkö \***

☐ Hallintopalvelut

☐ Sivistyspalvelut

☐ Tekniset palvelut

☐ Kuntakonsernin muu toimija

**4. Työsuhde \***

☐ Vakituinen

☐ Määräaikainen

**5. Kuinka kauan olet työskennellyt Hyrynsalmen kunnan palveluksessa? \***

☐ alle 5 vuotta

☐ 6-10 vuotta

☐ 11-20 vuotta

☐ yli 20 vuotta

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN SINUSTA PARHAITEN SOPIVIMMALLA VAIHTOEHDOLLA

1. TÄYSIN ERI MIELTÄ
2. JOKSEENKIN ERI MIELTÄ
3. JOKSEENKIN SAMAA MIELTÄ
4. TÄYSIN SAMAA MIELTÄ

6. TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA TOIMIVUUS \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	4 Lähes samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puutun aktiivisesti havaitsemiini puutteisiin viemällä ne esimieheni käsiteltäväksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Miten työyhteisön ilmapiiriä voitaisiin kehittää? \*

---

---

---

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN SINUSTA PARHAITEN SOPIVIMMALLA VAIHTOEHDOLLA

1. TÄYSIN ERI MIELTÄ
2. JOKSEENKIN ERI MIELTÄ
3. JOKSEENKIN SAMAA MIELTÄ
4. TÄYSIN SAMAA MIELTÄ

8. JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ \*

	1	2	3	4
Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja apua työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi palautetta työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiesteni tehtävä on huolehtia työhyvinvoinnistani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni toiminta on puolueetonta ja oikeudenmukaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN SINUSTA PARHAITEN SOPIVIMMALLA VAIHTO-EHDOLLA

1. TÄYSIN ERI MIELTÄ
2. JOKSEENKIN ERI MIELTÄ
3. JOKSEENKIN SAMAA MIELTÄ
4. TÄYSIN SAMAA MIELTÄ

**9. KUORMITTAVUUS \***

	1	2	3	4
Suoriudun annetuista työtehtävistä hyvin työajalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Havaitsen ja puutun työyhteisöni epäkohtiin/puutteisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikallani palkitaan hyvästä osaamisesta ja tuloksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VASTAA SEURAAVIIN VÄITTÄMIIN SINUSTA PARHAITEN SOPIVIMMALLA VAIHTO-EHDOLLA

1. TÄYSIN ERI MIELTÄ
2. JOKSEENKIN ERI MIELTÄ
3. JOKSEENKIN SAMAA MIELTÄ
4. TÄYSIN SAMAA MIELTÄ

**10. TIEDONKULKU JA AMMATILLINEN OSAAMINEN \***

	1	2	3	4
Tiedonkulku työpaikallani on toimivaa johdon ja henkilöstön välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän omalle työryhmälleni/-yksikölleni asetetut tehtävät ja tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa työyhteisössä? \***

---

---

---

**12. TYÖKYKY JA -OLOT \***

	1	2	3	4
Työmenetelmät ja -välineet ovat riittävät ja ajan tasalla työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomiset tekijät on huomioitu hyvin työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terveydelliset tekijät on huomioitu hyvin työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallisuusasiat on huomioitu hyvin työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työkykyni on hyvä työni fyysisten vaatimusten kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkykyni on hyvä työni henkisten vaatimusten kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työterveyshuolto toimii kunnassani hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkykyä ylläpitävä työ -toiminta on mielestäni riittävällä tasolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13.** Miten TYKY- toimintaa tulisi kehittää? \*

---

---

---

**14.** Millaista palautetta haluaisit antaa Hyrynsalmen kunnalle työhyvinvointiin liittyen? \*

---

---

---